

El Sindicalismo ante la Competencia Laboral y la Capacitación

Informe Seminario/Taller

Organización Internacional del Trabajo (OIT) – Agencia Canadiense para el
Desarrollo Internacional (ACDI) / Servicio de Actividades para los Trabajadores de
la OIT (Actrav) / Centro Interamericano de Investigación y Documentación Sobre
Formación Profesional (Cinterfor) / OIT-México

Consejo de Normalización y Certificación de
Competencia Laboral
(CONOCER)

8 al 12 de julio de 1996,
Guanajuato, Guanajuato,
México.

**Anselmo García
Andrés Hernández
Leonard Mertens
Roberto Wilde**

Contenido

- I. Resumen y conclusiones
- II. Características de los participantes
- III. Metodología del seminario-taller
- IV. Perfil y expectativas de capacitación de los participantes
- V. Trayectorias de innovación en las empresas identificadas por los sindicalistas
- VI. Efectos de tensión y éxito de las trayectorias de innovación
- VII. Trayectorias de innovación y estrategia sindical de capacitación
- VIII. Espacios y prácticas a desarrollar por los sindicatos en materia de capacitación
- IX. El reto de las Competencia Laborales para la estrategia sindical ante la capacitación
- X. Nuevos espacios y prácticas de negociación sindical en torno a la capacitación y la Competencia Laboral
- XI. Propuestas de seguimiento del seminario –taller

Anexos

- ❖ La construcción de nuevos espacios de negociación sindical ante la capacitación
- ❖ Lista de participantes

I. Resumen y Conclusiones

Como seguimiento a los resultados obtenidos en el marco del proyecto regional Organización Internacional del Trabajo (OIT)- Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI): "Cambio Tecnológico y Mercado de Trabajo", y con el apoyo de la Oficina de la OIT en México, Servicio de Trabajadores de la OIT (Actrav) y Centro Interamericano de Investigación y Documentación Sobre Formación Profesional (Cinterfor), se realizó en el mes de julio de 1996 en la ciudad de Guanajuato el seminario/taller sobre estrategias sindicales ante la capacitación. Estuvieron presentes 38 sindicalistas a nivel planta de la industria metal mecánico y afines, que realizan funciones relacionadas con la negociación de la capacitación. Los participantes pertenecían a diferentes corrientes de política sindical, cumpliéndose con ello, el criterio de pluralidad.

Partiendo del concepto de trayectoria de innovación como referente de la capacitación, las empresas representadas mostraron avances desiguales de cambio. En algunos casos se observaron avances importantes en innovaciones acumuladas durante los últimos años; otros, han dado algunos pasos o bien inician apenas la trayectoria en dirección de la producción depurada y calidad total.

Tomando como referencia a las empresas más dinámicas, podemos constatar que su trayectoria ha constituido un proceso de innovación en cascada, donde el cambio en la organización de la producción o la tecnología ha llevado a transformaciones en la organización del trabajo y en la gestión de recursos humanos o viceversa. En la medida que van acumulándose los ambos, su interacción se vuelve más crítica ya que el avance en un área puede tener como límite el retraso en las otras áreas.

La visión y experiencia sindical en materia de capacitación varía dependiendo del nivel de innovación que la empresa ha alcanzado y, aunque en menor medida, de la perseverancia del sindicato y del representante en turno encargado de la capacitación. Esto significa que la capacitación es, en buena medida, reflejo de la dinámica de innovación de la empresa. Considerando que la dinámica se está dirigiendo hacia una mayor complejidad (sobreponiéndose las iniciativas tanto al tiempo como a las áreas de organización), la estrategia de capacitación también se ha vuelto más compleja y dependiente de los avances alcanzados en otras áreas, especialmente la de recursos humanos,

Durante el seminario resaltó la tensión que existe entre innovación del sistema de capacitación y su articulación con los sistemas de participación, remuneración, empleo y condiciones de trabajo. Lo anterior significa que la estrategia del sindicato ante la capacitación debe tomar en consideración ambas dimensiones. Dado que la innovación de la capacitación es un proceso complejo, la aproximación sindical no puede hacerse sino a partir de un proceso de aprendizaje como organización; el desafío consiste en capitalizar las experiencias obtenidas, tanto en los éxitos como en los fracasos. Probablemente el mayor problema que el sindicalismo enfrenta en ese sentido es la mayor dificultad de consolidar estrategias complejas en virtud de los frecuentes cambios que ocurren al interior de sus organizaciones.

En concordancia con la práctica y cultura sindical existente, se percibió que la gran preocupación de los sindicalistas se sitúa en la forma de articular capacitación y remuneración, mientras que aspectos de contenido y pedagogía de los cursos aparecen en segundo plano. En consecuencia, los posibles espacios de negociación en torno a la capacitación se han ocupado limitadamente, reflejándose en escasos resultados por parte de la mayoría de las instancias tripartitas de capacitación existentes en las empresas.

Esta carencia se hace todavía más crítica ante la emergencia del sistema de Competencia Laboral, en el que la participación efectiva del sindicato dependerá de su capacidad para atender la complejidad inherente a la competencia. En algunas empresas, representadas en el seminario, la certificación de habilidades surge como complemento a la aplicación de normas de calidad ISO-9000, sin que exista una participación sindical en su diseño e instrumentación. De seguir esta práctica, existe el riesgo de que la Competencia Laboral adquiera el carácter de herramienta de administración y regulación de puestos de trabajo, dejando de lado al dimensión de enriquecimiento, calificación y transferencia.

Como resultado de los ejercicios realizados en el seminario, surgieron propuestas de estrategia sindical en torno a la capacitación y Competencia Laboral. Su pertinencia y efectividad deberán comprobarse en la práctica. La contribución de este seminario en la definición de estrategias sindicales en materia de capacitación quedará limitada si no existe un seguimiento que incorpore experiencias directas de los sindicatos.

Cabe señalar que la pluralidad sindical en este seminario ha sido un factor positivo por lo menos en dos aspectos. En primer lugar, el reconocimiento de la problemática de la capacitación al nivel de planta se evalúa de manera similar por las diferentes representaciones sindicales. Si bien existe una diferencia ideológica al nivel de la cúpula, es importante reconocer que puede haber espacios de colaboración e intercambio de experiencia en el ámbito sindical descentralizado. En segundo lugar, el enriquecimiento mutuo, a partir del intercambio de experiencias sindicales, fue el resultado de las recientes vivencias en empresas avanzadas en innovación, así como de visiones sindicales innovadoras en un contexto diferente del actual. Se generó un puente entre el pasado y el presente/futuro, donde ni todo el pasado es desechable ni todo lo nuevo es la panacea.

II. Características de los participantes

El seminario/taller se desarrolló en la ciudad de Guanajuato, Gto., en las instalaciones del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), del 8 al 12 de julio de 1996.

Asistieron al seminario 38 representantes sindicales fundamentalmente a nivel de empresa, provenientes de organizaciones con diferentes tendencias políticas. Algunos representantes pertenecían a organizaciones sindicales que se autodenominan “apolíticas”; otros, a los llamados sindicatos –oficiales- y algunos “independientes”.

Las organizaciones representadas fueron:

- ❖ **Sindicato Industrial de Trabajadores de la Industria Metal Mecánica de la Confederación de Trabajadores de México (CTM).**
- ❖ **Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Nuclear (SUTIN).**
- ❖ **Federación Nacional de Sindicatos Independientes (FNSI).**
- ❖ **Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM).**
- ❖ **Frente Auténtico del Trabajo (FAT).**
- ❖ **Federación Nacional de Sindicatos Autónomos (Fenasa).**
- ❖ **Sindicato Mexicano de Electricistas (SME).**
- ❖ **Delegación Regional de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).**

Las características del grupo, identificadas a partir de la elaboración de una matriz socio cultural, fueron las siguientes:

- La mayoría eran hombres de entre 21 y 54 años.
- Con escolaridad desde primaria terminadas hasta licenciatura
- Destaca el hecho de que la mayoría son secretarios generales de su organización social.

Características generales del grupo:

1. Género: 34 hombres y 4 mujeres
2. Edad promedio de 33 años.
Participantes de mayor edad: 54 años
Participantes de menor edad: 21 años
3. Escolaridad: promedio de 11 años (segundos años de bachillerato)
Participantes con menor escolaridad: Primaria.
Participantes con mayor escolaridad: Licenciatura
4. Antigüedad en la empresa: promedio de 11 años
Participantes con menor antigüedad: 22 días
Participantes con mayor antigüedad: 35 años
5. Cargos Sindicales de los participantes:
Secretario General 15 participantes
Secretario de Trabajo: 5 participantes
Asesor Sindical: 3 participantes
Secretario de Educación y Comunicación Social: 3 participantes
Secretario de Finanzas: 2 participantes
Responsable de Capacitación: 2 participantes
Comisión Mixta de Productividad: 1 participante
Comisión de Seguridad e Higiene: 1 participante
Comisionado de Área: 1 participante
Secretario de Actas: 1 participante
Secretario de Trabajo Suplente: 1 participante
Coordinador de la Comisión Nacional de Capacitación: 1 participante
Secretario de Política Nuclear: 1 participante
Instructor de Centro Sindical de Capacitación: 1 participante

III. Metodología del Seminario-taller

Para llevar a cabo los trabajos del seminario/taller, se preparó el material didáctico necesario como guía de las presentaciones. La metodología pedagógica desarrollada consistió en exposiciones "frontales" alternadas con talleres de educación.

Las exposiciones giraron en torno a los siguientes temas:

- a) Trayectoria de innovación en las empresas.
- b) Trayectoria de innovación y recursos humanos.
- c) Alcances y límites de la capacitación. El reto de las Competencias Laborales.
- d) Competencia Laboral: definición, aparición, evolución.
- e) Práctica de negociación y estrategia sindical ante la capacitación.

Estos temas fueron expuestos por los consultores de la OIT México, responsables del seminario/taller. Los temas se construyeron a partir de los resultados obtenidos en el proyecto regional OIT-ACDI: "Cambio Tecnológico y Mercado de Trabajo". (Se anexa el material didáctico utilizado al impartir estos temas).

La forma de presentación responde a las expectativas que se consideraron debería cubrir un seminario/taller en el que los sindicalistas analizan la importancia de la capacitación en su estrategia sindical, ubicándola en el contexto de la estrategia de productividad y recursos humanos de la empresa.

Se partió de la transformación que las empresas han comenzado en sus diversas estrategias de productividad y competitividad.

A partir de las trayectorias de innovación en los ámbitos de la tecnología, organización del trabajo, organización de la producción y gestión de recursos humanos, se analizó el impacto que estas transformaciones han generado en los denominados mercados internos de trabajo: empleo, capacitación, sistemas de remuneración, participación y condiciones de trabajo; elementos que, a su vez, forman parte de nuevos espacios de negociación que el sindicato y la empresa deben atender.

La presentación de estos apartados permitió a los participantes reconocer el nivel de innovación alcanzado por la empresa en la que trabajan, y la manera en que se han visto afectados, positiva o negativamente, los instrumentos que regulan el mercado de trabajo de cada empresa, contexto del que parte la estrategia sindical de capacitación.

Una vez analizado lo anterior (ampliando su discusión con un ejercicio), se realizaron exposiciones en torno a los alcances y límites de las estrategias de capacitación, con la finalidad que los participantes comprendieran la importancia de construir una estrategia sindical de capacitación y Competencia Laboral que contemple los diferentes aspectos, niveles y campos de acción que demanda la modernización de

la empresa; lo anterior se enriqueció con un ejercicio sobre la práctica de negociación y la estrategia sindical ante la capacitación.

Adicionalmente, se realizaron dos conferencias por parte de expositores "externos" con los siguientes temas:

- *Actividades y experiencias del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)*, expuesta por el Licenciado Raymundo Soto Sánchez, Consultor del CONOCER.
- *Las empresas ante la educación, la capacitación y la Competencia Laboral*, expuesta por el Ingeniero José C. Gallegos, Gerente de Relaciones Industriales de la empresa Velcon (ganadora del Premio Nacional de Calidad 1995) y representante de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) en Guanajuato.

Fue de mucha importancia que los dos expositores intercambiaron puntos de vista con los sindicalistas participantes en el seminario/taller, sobretodo en lo relacionado con:

- La transformación de la política de capacitación y educación emprendida por el gobierno de México con la formación del CONOCER, institución encargada de coordinar las acciones entre empresas, sindicatos e instituciones educativas orientadas a la educación y capacitación basadas en Competencias Laborales.
- Las políticas y operaciones de una empresa que se caracteriza por aprovechar sus recursos internos y los del entorno en la construcción de una estrategia de modernización en la que el factor humano es considerado como de primordial importancia.

Los talleres de trabajo revisaron los siguientes aspectos:

- Reconstrucción del trayecto de innovación en la empresa: innovación tecnológica, innovación en la organización de la producción, innovación en la organización del trabajo e innovación en la gestión de recursos humanos.
- Estrategia sindical de capacitación y Competencia Laboral ante la transformación de la empresa.

Estos talleres permitieron a los participantes analizar, reflexionar y reforzar la información transmitida en las exposiciones frontales e ir construyendo una estrategia sindical de capacitación ante las transformaciones propias de cada empresa.

Se complementaron con un taller de evaluación en el que los participantes, fuera del horario de trabajo, ampliaron la discusión sobre los efectos de la trayectoria de innovación de las empresas en la estrategia sindical de capacitación.

IV. Perfil y expectativas de capacitación de los participantes

En el perfil y las expectativas de capacitación de los sindicalistas, expresadas a través de la matriz sociocultural, resalta el hecho de que dieciséis participantes señalaron haber recibido por lo menos un curso de calidad y productividad, lo cual puede ser indicativo de que las empresas tienen preocupación por transmitir los principios de calidad y productividad de manera global; en tanto que algunos cursos de capacitación; en tanto que algunos cursos de capacitación sobre comunicación efectiva, control estadístico del proceso, mejora continua y otras herramientas del proceso de calidad se han impartido menos o no se han impartido.

Cursos recibidos y considerados de mayor importancia:

- a) Calidad y productividad (16)
- b) Negociación colectiva (16)
- c) Estrategia sindical (5)
- d) Seguridad e higiene (4)
- e) Recursos humanos (2)
- f) Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento (2)
- g) Formación de capacitadores (1)
- h) Soldadura (1)
- i) Ocho disciplinas (1)
- j) Control estadístico del proceso (1)
- k) Introducción a estándares de competencia (1)
- l) Análisis Funcional (1)

En lo que respecta a la capacitación sindical, es notorio que la mayoría de los cursos se centran en la negociación colectiva, lo cual si bien es positivo, se requiere de una mayor profundización en aspectos como: comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, recursos humanos, ajuste estructural y seguridad e higiene. Temas que conforman la negociación diaria de la empresa y que forman parte de la administración del contrato colectivo.

Cursos que más les interesaría recibir:

- a) Productividad y calidad (22)
- b) Estrategia de capacitación (6)
- c) Negociación colectiva (3)
- d) TLC y participación sindical (2)
- e) Recursos humanos y relaciones laborales (2)
- f) Certificación y Competencia Laboral(2)
- g) Cuantificación de cláusulas (1)
- h) Educación y comunicación social (1)
- i) Comunicación efectiva (1)
- j) Justicia laboral (1)

Respecto a los cursos que más les interesaría recibir, destaca que 22 participantes mencionaron cursos sobre productividad y calidad, lo cual refuerza la idea de que los sindicalistas sienten que requieren contar con mayor conocimiento acerca del contexto de la negociación. Consideran que es indispensable profundizar sobre este aspecto y desarrollar temas relacionados con a la estrategia global de productividad y calidad de las empresas. Al mismo tiempo llama la atención que el tema de la Competencia Laboral y la capacitación sean prioritarios sólo para unos pocos dirigentes sindicales. Lo anterior indica que sienten aún menos necesidad de – herramientas- o de –campo de negociación-.

Lo cual puede explicarse debido a que no tiene clara la “*película*” en su totalidad, lo que dificulta elaborar o contar con una visión estratégica sobre estos aspectos, resultado de la cultura sindical existente, que no discute ampliamente los temas técnicos de negociación.

Lo mismo sucede con la capacitación en el ámbito sindical, en la que los participantes proponen ampliar la gama de cursos que han recibido hacia temas como estrategia de capacitación, Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, participación sindical, relaciones laborales y justicia laboral, entre otros.

V. Trayectorias de innovación en las empresas

identificadas por los sindicalistas

Este tema se desarrolló a partir de dos exposiciones basadas en los resultados obtenidos en el proyecto OIT/ACDI:

- Trayectorias de innovación en la empresa, en la cual se desarrollaron aspectos como la ruta de aprendizaje en torno a iniciativas sobre innovación tecnológica, de organización del trabajo, organización de la producción y de los recursos humanos,
- Trayecto de innovación y recursos humanos, que expuso la vinculación entre los elementos de las diferentes esferas de las estrategias de recursos humanos en las empresas y la productividad y sus efectos sobre el empleo, la capacitación, la participación, la remuneración y las condiciones de trabajo.

Tras las exposiciones se realizó un taller en el que los participantes identificaron, individualmente, las diferentes líneas de innovación seguidas por las empresas en el período 1992-1996.

Los objetivos generales del taller fueron:

- ✎ Reconstruir y reconocer el entorno de la estrategia sindical en materia de capacitación.
- ✎ Conocer las tendencias y divergencias de las estrategias seguidas por las empresas en materia de productividad y competitividad a través de la secuencia de innovaciones introducidas.
- ✎ Identificar el impacto de las trayectorias de innovación de las empresas sobre la calificación de los trabajadores.
- ✎ Reconocer las tensiones entre gerencia y personal sindicalizado en el proceso de innovación.

El ejercicio se desarrolló a partir de un formato que permite visualizar la secuencia de los cambios en espacios y tiempos determinados de la siguiente manera:

Indique los aspectos de transformación en las empresas que hayan impactado la calificación, las tareas y la capacitación de los trabajadores.

	1992	1993	1994	1995	1996
Resultados de la empresa en productividad y competitividad	→				
Innovación tecnológica	→				
Innovación en la organización de la producción	→				
Innovación en la organización del trabajo	→				
Innovación en la gestión del recurso humano	→				

Una vez concluido el trabajo individual, se formaron cinco grupos de trabajo para discutir y sistematizar la información, partiendo del criterio de mayor y menor experiencia en materia de negociación por parte de los participantes.

Los criterios de formación de los grupos fueron:

1. Representantes sindicales de empresas innovadoras que habían desarrollado diferentes estrategias de negociación con una visión amplia de las trayectorias de innovación y de la estrategia sindical (dos grupos).
2. Representantes sindicales de empresas con una trayectoria menos integral de innovación que habían practicado estrategias de negociación en nuevos espacios, pero que mantienen una visión menos profunda del trayecto de innovación de la empresa y de la estrategia sindical (dos grupos).
3. Sindicalistas de empresas tradicionales que carecen de una visión amplia del proceso de innovación y de la estrategia sindical a escala global (un grupo).

Los resultados del ejercicio, para los grupos 1 y 2 en el que participaron representantes sindicales de empresas innovadoras (14 empresas), fueron los siguientes:

Resultado en productividad y competitividad	Innovación tecnológica	Innovación en la organización de la producción	Innovación en la organización de trabajo	Innovación en la organización de recursos humanos
<p>* Incursión en Mercados internacionales</p> <p>*Diversificación de productos y servicios</p> <p>*Mayores ingresos de las empresas</p>	<p>* Introducción y/o ampliación del equipo de computo (administración y producción) (8)</p> <p>* Robotización (4)</p> <p>- Soldadura (3)</p> <p>- Pintura (2)</p> <p>- Montaje (2)</p> <p>- Desarrollo (1)</p> <p>*Automatización (6)</p> <p>- Líneas/células de producción (5)</p> <p>- Generación de energía eléctrica (1)</p> <p>- Control de calidad (3)</p> <p>* Innovación en productos y/o servicios (7)</p> <p>* Desarrollo de tecnología propia (1)</p> <p>* Introducción de equipo para reducir el impacto ambiental (6)</p> <p>* Introducción de equipo de comunicación (fax, internet, video, radio)</p> <p>* Sistema computarizado de pago</p> <p>* Sistema computarizado de control de calidad</p> <p>* Mercadotecnia</p>	<p>* Interacción entre clientes y proveedores (7)</p> <p>* Interacción entre áreas de la empresa (7)</p> <p>* ISO 9000 (5)</p> <p>*Células de producción (4)</p> <p>* Sistemas de kaizen (término japonés: sistema de mejora continua)</p> <p>* Sistemas de kanban (término japonés: sistema logístico con base en tarjetas) (2)</p> <p>* Justo a tiempo (2)</p> <p>* Modificaciones al Lay-Out (5)</p> <p>* Subcontratación (7)</p> <p>* Control estadístico de proceso (6)</p> <p>* Modificación en los términos de producción (6)</p> <p>* Paros técnicos (2)</p>	<p>* Reducción de niveles jerárquicos (5)</p> <p>* Fusión de áreas (5)</p> <p>* Modificación del papel del supervisor (4)</p> <p>* Enriquecimiento de tareas (6)</p> <p>* Ampliación de tareas (6)</p> <p>* Sugerencias para mejoras del proceso (6)</p> <p>* Participación (incipiente) de los trabajadores (7)</p> <p>* Descentralización (2)</p> <p>* Introducción de equipos de trabajo (14)</p> <p>* Simplificación de operadores (6)</p> <p>*Achatamiento de categorías (1)</p> <p>* Aumento de categorías (1)</p> <p>* Aumento en la intensidad del trabajo (4)</p>	<p>* Capacitación:</p> <p>- Aumento de horas (7)</p> <p>- Modificación de contenidos (7)</p> <p>* Implicación y participación (8)</p> <p>* Mayor calificación requerida (7)</p> <p>* Sistema de incentivos (7)</p> <p>* Cambios en el sistema de remuneración (5)</p> <p>* Cambios en el sistema de contratación (3)</p> <p>*Escalafón vinculado a:</p> <p>- Antigüedad (2)</p> <p>- Conocimientos (5)</p> <p>- Capacidad (4)</p> <p>*Reajuste de personal:</p> <p>- Despido (2)</p> <p>- Contratación (4)</p> <p>*Nuevas formas de evaluación de los recursos humanos a partir estándares de competencia (2)</p> <p>* Participación de mujeres:</p> <p>- Aumentó (1)</p> <p>- Disminuyó (1)</p> <p>* Cambios en las condiciones de trabajo (4)</p> <p>* Contratación de discapacitados (1)</p>

Resultado en productividad y competitividad	Innovación tecnológica	Innovación en la organización de la producción	Innovación en la organización de trabajo	Innovación en la organización de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> * Mejora de la calidad de los productos (3) * Reducción de defectos (2) * Aumento del volumen de producción (6) * Mayor diversidad de productos (2) * Reducción de tiempos muertos (1) * Reducción de quejas (1) 	<ul style="list-style-type: none"> * Robotización (2) * Estandarización de herramientas (2) * Automatización electromecánica (3) * Computarización de equipo (3) * Redes informáticas (4) * Automatización de secuencias (1) * Gestión automática de redes (1) * Innovación de producto (1) 	<ul style="list-style-type: none"> * Control estadístico del proceso (3) * Mejoramiento de la programación de producción (1) * Células de producción (1) * Kaizen (2) * ISO 9000 (3) * Sistema integral de calidad (1) * Reingeniería (1) * Justo a tiempo (2) * Miniempresas (1) * Acercamiento al cliente (5) 	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo en equipo (4) * Simplificación de operaciones (3) * Multihabilidades (4) * Reducción de niveles jerárquicos (2) * Rotación entre áreas (3) * Sociotec (1) * Autonomía en equipos (equipos auto dirigidos) (1) * Círculos de calidad (1) 	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor capacitación (1) * Desarrollo de habilidades (1) * Campañas de seguridad (1) * Evaluación integral (3) * Certificación de habilidades y conocimientos (3) * Compactación salarial (2) * Ascenso por capacidad (4) * Participación –implicación (1) * Información técnica (1) * Bonos de productividad (3) * Premio por innovación (2)

Nota: el número entre paréntesis indica la frecuencia de innovaciones introducidas de acuerdo con lo dicho por los participantes.

Mientras que los otros tres grupos, constituidos por veinticuatro empresas, señalaron que los principales cambios que se han generado son los que se indican en el siguiente listado:

1. En productividad y competitividad:

- a) Incremento en los niveles de producción (6)
- b) Reducción de costos (1)
- c) Generación de nuevos productos (1)

2. En innovación tecnológica:

- a) Automatización de líneas de producción (3)
- b) Mejoras en el equipo existente (3)
- c) Introducción de maquinas/herramientas de control numérico (2)
- d) Introducción de un sistema lógico programable (1)
- e) Introducción de nuevas herramientas (1)

3. En innovación en la organización del trabajo:

- a) Equipos de trabajo (3)
- b) Simplificación de tareas (1)
- c) Circulas de calidad (3)
- d) Esquema de habilidad múltiple (4) Ampliación de tareas (2)
- e) Juntas de retroalimentación (1) Enriquecimiento de tareas (2)

4. En innovación en la organización de la producción:

- a) Instauración de líneas flexibles de producción (1)
- b) Cero defectos (2)
- c) Cambios en el lay-out (1)
- d) Reciclado de desperdicios (1)
- e) Control estadístico del proceso (3)
- f) Reducción de desperdicios (2)
- g) Líneas en «U» (1)
- h) Programa Justo a Tiempo (1)
- i) Programa QS (1)
- j) Maquinaria en islas (1) Nuevo diseño de productos (1)

5. En la estrategia de recursos humanos

- a) Mayor capacitación (6)
- b) Revaloración de puestos de trabajo (1)
- c) Introducción de bono de productividad (4)
- d) Premios por puntualidad (5)
- e) Vales de despensa (3)
- f) Bono de habilidades múltiples (1)
- g) Incremento del personal de confianza (1)¹

La característica de los dos primeros grupos de trabajo es que las empresas realizaron un mayor número de iniciativas en todas las áreas: 30 iniciativas en promedio por empresa; mientras que las de los otros tres grupos realizaron seis iniciativas en promedio por empresa. De ahí que los dos primeros grupos cuenten con una visión sindical más amplia al respecto, gracias a la experiencia de innovación.²

Asimismo, en los resultados expuestos se puede observar que, desde la perspectiva sindical, en el grupo 1 se privilegiaron las iniciativas de innovación con relación a la organización de la producción: del total de innovaciones señaladas, el 30% se concentró en esta área. Mientras que en el grupo 2 predominaron los cambios en la gestión del recurso humano (28%).

En lo que respecta al área menos atendida, en el grupo 1 se señaló que el 20% de las iniciativas tuvieron relación con la innovación tecnológica, y en el grupo 2 la innovación en este rubro fue del 22%.

Estos datos coinciden parcialmente con los resultados del proyecto OIT / ACIDI para la industria metal mecánica en México, el cual concluyó que las empresas más dinámicas en la mejora de la productividad privilegiaron, al menos en un primer momento, las innovaciones en la organización de la producción sobre las tecnológicas o de recursos humanos.

Mientras que en los resultados de los grupos 3, 4 Y 5 se observa que las empresas menos innovadoras y tradicionales dieron mayor énfasis a la gestión del recurso humano, representando el 35% de las iniciativas de innovación. El área que manifestó menor innovación fue la tecnológica (16%).

En resumen, el aspecto tecnológico fue el que menos resaltó en los cinco grupos de trabajo, en comparación con las iniciativas de organización y gestión del recurso humano que, en el periodo de referencia, parecieron dominar la estrategia de innovación de estas empresas.

VI. Efectos de la tensión y éxito

¹ Los números entre paréntesis representan la frecuencia de innovaciones introducidas de acuerdo con los participantes.

² Esta tendencia hacia un mayor número de iniciativas en todas las áreas de gestión de la empresa es congruente con los resultados obtenidos en el estudio OIT / ACIDI

de las trayectorias de innovación

Como parte de los resultados que se obtuvieron en el taller se destaca una serie de elementos particulares que ilustran por una parte tensiones y por otra, experiencias exitosas de innovación en las empresas.

Los principales casos de tensión generados por el trayecto de innovación fueron:

- Amenaza de cierre por parte de una empresa si el sindicato aceptaba las condiciones de cambio propuestas, mismas que significaron modificar totalmente el Contrato Colectivo de Trabajo.
- En algunas empresas, la introducción de nueva tecnología implicó la disminución del empleo.
- En una de las empresas se redujo el personal sindicalizado, mismo que fue remplazado por ingenieros con títulos que cubrieron puestos de supervisión y efectuaron tareas de mantenimiento. Esta situación generó tensión entre el personal sindicalizado puesto que los ingenieros carecían de las habilidades y conocimientos necesarios para efectuar dichas labores.
- Ciertas empresas aplican la certificación para cubrir un determinado puesto, cuando el trabajador demuestra que es capaz de desempeñarse bajo los criterios de calidad y eficiencia previstos. Este requisito de certificación de personal es una extensión de las normas internacionales de calidad ISO 9C bien una exigencia del cliente. Sin embargo, ante requerimientos de la producción, cuando aumenta la demanda no se respeta la certificación del trabajador y es colocado en el puesto que haga falta. En palabras de un sindicalista: *«La certificación en teoría es buena, pero en la práctica se olvidan de ella cuando no les conviene»*.
- En el caso de otra empresa, con la finalidad de cambiar su producto, se despidió a todos los trabajadores, se eliminó el Contrato Colectivo de Trabajo y se cerraron las instalaciones. Una vez realizados los cambios al producto se recontrató a los trabajadores, pero bajo nuevas condiciones y con un Contrato Colectivo de Trabajo con mejores prestaciones.
- En una planta que forma parte de un grupo empresarial y que se rige bajo contrato ley (con condiciones muy superiores a las de la Ley Federal del Trabajo), la estrategia del corporativo ha sido la de buscar cerrar la empresa, debido a que dentro del mismo grupo industrial otras empresas que elaboran el mismo producto no tienen sindicato ni Contrato Colectivo de Trabajo. La táctica del corporativo para lograr su objetivo ha sido reducir materia de trabajo y trasladar recursos económicos a otras plantas.
- Actualmente, la planta mencionada se encuentra en decadencia y disminuyendo personal.

- En otra de las empresas no se ha iniciado proceso alguno de reestructuración, dado que produce bienes que no tienen competencia en el mercado por su alto grado de especificidad, además de que otros productos, por su diseño, se fabrican de manera artesanal.
- Una de las empresas inició una estrategia de innovación parcial enfocada a generar un producto con 100% de calidad: revisión de la calidad por producto en cada fase del proceso de producción. Esta empresa ha enfrentado problemas de mercado debido a que sus competidores ofrecen menor calidad, pero precios más bajos. La empresa ha visto incrementados sus costos de calidad y, por tanto, sus productos se han encarecido. No obstante que el producto sea mejor los clientes prefieren comprar a bajo precio.
- En otro caso se dijo que una empresa otorga inducción y cursos de seguridad e higiene industrial a los trabajadores por los riesgos del proceso de producción; sin embargo, debido al ritmo de producción, se obliga a los trabajadores a desempeñar actividades inseguras y el riesgo de accidentes es permanente.
- Otra empresa logro mantener más de trescientos días sin accidentes. Dicho récord se detuvo cuando se presentó un accidente y fue entonces que la empresa consideró necesario recordar los principios de seguridad e higiene industrial; en lugar de actualizarse permanentemente.

Con relación a las empresas que han mantenido o iniciado un proceso exitoso de transformación tecnológica, de la organización y de gestión de recursos humanos, se mencionaron los siguientes casos:

- Dos empresas iniciaron sus operaciones con rezago tecnológico, pero fueron modernizándose, tomando en cuenta el punto de vista sindical. Cabe hacer notar que en el Contrato Colectivo de Trabajo existe una cláusula sobre modernización. En dichas empresas el personal desplazado de un departamento se ubica en otra previa capacitación.
- Otra empresa que trasladó sus operaciones del Distrito Federal a Guanajuato, modificó totalmente sus instalaciones e inició amplios programas de capacitación, innovación tecnológica, organización del trabajo y producción, por decisión del corporativo que pertenece.
- Una más inició su proceso de reestructuración motivado por la competencia con otras dos empresas del grupo que elaboran el mismo producto. El principal comprador del producto es Inglaterra y de las tres plantas (México, Brasil y Alemania) una tenía que cerrar por contracción de la demanda. El corporativo decidió no cerrar la planta de Alemania, sino la de México o Brasil. La empresa en México inició un proceso de transformación, introduciendo iniciativas en organización del trabajo, producción y gestión de recursos humanos, cumpliendo con los estándares

de calidad requeridos por el cliente, motivo por el cual, seguramente será la planta de Brasil la que dejará de operar.

- Una de las empresas, líder en el mercado, mantiene un proceso de modernización permanente, acompañado por una política de capacitación continua y de vinculación del salario a los conocimientos, el ascenso y el desempeño.

VII. Trayectorias de innovación y estrategia sindical de capacitación

Una vez identificada la trayectoria de innovación de cada empresa, se solicitó a los participantes explicar la forma en que ésta afecta la estrategia sindical de capacitación. Para ello se generó un análisis por grupos de trabajo.

Estos trabajos se llevaron a cabo fuera del horario del curso y, posteriormente, se discutieron los resultados para llegar a una conclusión en conjunto.

Los objetivos de este taller fueron:

- ✎ Identificar la forma en que las iniciativas de innovación de las empresas transforman la estrategia de capacitación.
- ✎ Reconocer el papel del sindicato, en cuanto a su estrategia de capacitación, cuando se introducen innovaciones en la empresa.

Las **conclusiones** de este ejercicio fueron:

- ✓ El trayecto de transformación de las empresas causa impacto directo en los trabajadores, debido a que aumenta la necesidad de que éstos se capaciten con anticipación a la introducción de nuevas tecnologías, nuevos sistemas de producción y organización del trabajo.
- ✓ Es necesario que los trabajadores cuenten con habilidades múltiples, a fin de que la flexibilidad de la mano de obra permita contrarrestar la reducción de personal que en ciertos casos implica la utilización de sistemas automatizados y nuevas formas de organización.
- ✓ Los cambios desarrollados afectan la estrategia sindical de capacitación en el sentido de que las empresas hacen alianzas a nivel nacional e internacional, con objeto de ser más competitivas. Mientras que los sindicatos están desarticulados, o aislados y no cuentan con una estrategia unitaria en los sectores.
- ✓ Las estrategias de productividad afectan a los trabajadores, obligándolos a desarrollar sus capacidades para adaptarse a la dinámica de innovación.

- √ Las transformaciones tienen impacto sobre la estrategia de negociación de capacitación, debido a que el factor humano puede y debe ser el decisivo tanto en lo que respecta a la competitividad de la empresa, como en el mejoramiento y/o conservación de las fuentes de empleo.
- √ Las innovaciones afectan la estrategia de capacitación, dado que obligan al sindicato a desarrollar metodologías de aprendizaje tendientes a reducir el tiempo del proceso y mejorar la calidad del mismo y del producto, cuidando al mismo tiempo de no generar efectos nocivos en las condiciones de trabajo.
- √ Dado que uno de los objetivos fundamentales del sindicalismo es revalorizar el trabajo y al trabajador, los cambios en las empresas modifican la estrategia de capacitación del sindicato, exigiendo que sus negociaciones sean lo suficientemente creativas para introducir esquemas de ascenso vinculados a la certificación de conocimientos y habilidades laborales.

Algunas **propuestas** que surgieron del mismo ejercicio son:

- Δ Es necesario que los sindicatos establezcan alianzas de comunicación y capacitación con otras organizaciones y mantengan intercambio de experiencias para impulsar su propio aprendizaje en la estrategia de capacitación. Debe hacerse un diagnóstico de necesidades y formular programas de capacitación que incluyan las diversas formas de representación sindical, tales como los propios comités, comisiones, delegados, además de involucrar a los trabajadores.
- Δ Será necesario incluir en su contrato, el reconocimiento de documentos legales como la Constitución Política, la Ley Laboral, los estatutos sindicales, el Contrato Colectivo de Trabajo, la Ley del Seguro Social, del Instituto Nacional para el Fomento de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), SAR, Ley del Impuesto sobre la Renta, reglamentos interiores de trabajo; así como las condiciones del entorno macro y macroeconómico y los avances tecnológicos que se aplican en cada rama.

Las exposiciones y talleres de análisis y discusión generaron una serie de temas que, desde el punto de vista de los participantes, deben incluirse en la agenda de discusión y negociación.

Los **temas** propuestos fueron:

- i) Evaluación de conocimientos y habilidades: ¿evaluación para qué, ¿cómo y dónde?, ¿cómo impacta la evaluación a la contratación de personal?, ¿es la evaluación un instrumento para dirigir o administrar las necesidades de capacitación?
- ii) Autoevaluación: ¿debe ser pagada la autoevaluación, aun cuando se considere como una tarea más?
- iii) Paros técnicos ante la caída temporal del mercado: ¿cómo deben ubicarse los paros técnicos?, ¿son una innovación o el resultado de la contracción del mercado?, ¿son una iniciativa de organización de la producción o un problema de gestión de recursos humanos?, ¿afectan a los derechos de los trabajadores?, ¿cómo pueden aprovecharse para capacitar al personal?
- iv) Conocimiento de los conceptos y definiciones: de los instrumentos que utiliza la empresa para incrementar su productividad y competitividad como "Kaizen", "Kanban", "Justo a Tiempo", "Sistema Integral de Calidad", "Sistema Sodotec", "ISO 9000", entre otros.
- v) Los sindicatos deben precisar y discutir elementos como diferencias entre rotación y habilidad múltiple; diferencias entre capacitación otorgada y capacitación necesaria; interpretación, dentro del marco legal vigente, de las iniciativas de cambio en la empresa y si deben o no ser negociadas.

VIII. Espacios y prácticas a desarrollar por los sindicatos en materia de capacitación

Para desarrollar este tema se realizaron dos exposiciones sobre los alcances y límites de la capacitación y la práctica de negociación y estrategia sindical ante la misma. Se analizó el contexto en el que se han diseñado y desarrollado las políticas gubernamentales de capacitación; los acuerdos y pactos firmados por los actores sociales de la producción; así como los acuerdos y las bases de consenso en las estrategias de negociación; el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento; la redimensión de los espacios de negociación y las perspectivas sindicales para crear un programa de capacitación.

Los objetivos de estas exposiciones fueron:

-  Reconocer el impacto de la evolución de las políticas macro y sectoriales de capacitación y los acuerdos firmados sobre las estrategias de capacitación de las empresas.
-  Identificar los nuevos espacios de negociación en materia de capacitación que surgen entre empresa y sindicato ante la transformación tecnológica y de organización del trabajo y la producción.
-  Conocer los elementos que deben tenerse en cuenta para establecer las funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
-  Entender la importancia de las negociaciones bilaterales para desarrollar, ejecutar y evaluar un programa de capacitación.

Como resultado de estas exposiciones surgieron interrogantes e inquietudes que los sindicalistas consideraron necesario profundizar en la discusión destacando lo siguiente:

- La falta de información sobre sistemas de capacitación, políticas y programas gubernamentales: Programa de Calidad Integral y Capacitación (CIMO), y el Programa de Becas de Capacitación para Desempleados (Probecat); y sobre acuerdos y convenios: Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad (Comeproc), Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Competitividad (ANEPC), y el CONOCER.
- La necesidad de «empatar» programas y acuerdos con la realidad. Por el momento, los compromisos tripartitos sustentados en programas como Comeproc y ANEPC se incumplen y muchas veces se quedan en el papel, percibiéndose como una forma de control social ejercido por el gobierno.

- Se mencionaron como temas de preocupación, la responsabilidad social del sindicato ante la formación de los jóvenes y el reemplazo de trabajadores de mayor edad.
- Se insistió en que el registro de los programas de capacitación ante la entidad gubernamental es burocrático y que la «tan mencionada» simplificación no existe, lo que genera confusiones, implicación de intereses personales y desmotivación para la formulación de programas de capacitación.

IX. El reto de las Competencias Laborales para la estrategia sindical ante la capacitación

Como parte del tema anterior, se analizó la importancia de que los sindicatos participen activamente en la definición y aplicación del sistema de Competencias Laborales. En este sentido, se realizaron tres exposiciones.

En este sentido, se realizaron tres exposiciones con los **siguientes** contenidos:

- i) El reto de las competencias: surgimiento, concepto y evolución de la Competencia Laboral en México; diferencias entre calificación y competencia; perspectiva empresarial y sindical ante las Competencias Laborales.
- ii) Actividades y experiencias del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Formación, funciones y ámbitos de acción del CONOCER; sus experiencias en la construcción de Competencias Laborales en industrias y empresas determinadas; participación de las empresas, sindicatos y gobierno en la formación de la Competencia Laboral.
- iii) Las empresas ante la educación, la capacitación y la Competencia Laboral. Contexto en el que se ubican las empresas ante el reto de la Competencia Laboral; sus dimensiones de participación; su papel (desde el departamento de recursos humanos) y el del sindicato respecto a la Competencia Laboral.

Los objetivos de estas exposiciones fueron:

- ✎ Explicar qué son las Competencias Laborales.
- ✎ Reconocer la importancia del sistema de Competencias Laborales en el contexto de transformación de la empresa.
- ✎ Conocer las acciones que lleva a cabo el CONOCER.
- ✎ Definir estrategias sindicales para la construcción de un sistema de capacitación basado en Competencia Laborales.
- ✎ Identificar los nuevos perfiles, calificaciones y competencias que requiere el trabajador para insertarse en el proceso de transformación de la empresa.

Estas exposiciones, de entre las cuales dos fueron realizadas por los representantes del CONOCER y de la empresa Velcon, motivaron a los participantes para profundizar en los **temas**:

- i. El vínculo existente o que debería existir entre Competencia Laboral y salarios.
- ii. La capacidad de las empresas para absorber a trabajadores calificados por Competencia Laboral.
- iii. La participación del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) y los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (Cecatis) en la oferta educativa basada en Competencia Laboral. La modificación de los esquemas de capacitación teórica impartida por Conalep y Cecatis para acercarlos al concepto de competencia.

Respecto a los retos del sindicato y la empresa ante el **Sistema de Normalización de Competencia Laboral**, se plantearon los siguientes aspectos:

- La importancia de la descentralización en la toma de decisiones a nivel estatal y/o municipal.
- La falta de reconocimiento del certificado de conocimientos, aptitudes y habilidades por parte de empresas contratantes, que ubican a trabajadores certificados en puestos de base. ¿Qué deberán hacer sindicato y empresa ante esto?
- La transferencia de competencias de una rama a otra, sus mecanismos y su transparencia.
- La existencia de una bolsa de trabajo que vincule al trabajador con su certificación.
- Quién asumirá el costo de la certificación. La inclusión de éste en las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo, estipulando la forma de pago.
- La introducción del concepto de «Norma» en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- El compromiso de los empresarios en el proceso de Competencia Laboral.
- Las alternativas para que la normalización, la certificación y la Competencia Laboral no constituyan únicamente una moda sexenal.
- La posibilidad de que el sistema de certificación por competencia pudiera restar responsabilidad de capacitación a las empresas.

- La duda respecto a las Normas Técnicas de Competencia Laboral como herramientas que permitirán que el aprendizaje sea más rápido, que se enfoque a la capacitación por objetivos, que se dignifique el trabajo y se valore la inteligencia de la persona.
- La incorporación de la estrategia sindical de capacitación a la Competencia Laboral.
- Se señaló que se requiere un cambio de actitud tanto de las empresas como de los sindicatos para modificar la relación laboral y generar un ambiente propicio para la construcción del sistema de Competencia Laboral.

X. Nuevos espacios y prácticas de negociación sindical en torno a la capacitación

Para ampliar el análisis de las exposiciones en torno al reto de la competencia y la práctica del sindicato ante la capacitación y la competencia Laboral, y tratar de dar respuesta a algunas de las interrogantes planteadas, se pidió a los participantes que, organizados en los mismos grupos de trabajo, respondieran a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué prácticas debe desarrollar el sindicato en torno a la capacitación, la competencia y el empleo?
2. ¿Cuales deberían ser los contenidos de un programa de capacitación y el papel de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento?
3. ¿Cómo se reflejarían estos elementos en cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo? (Los resultados de este ejercicio se anexan al final del informe).

En torno a las prácticas de capacitación que el sindicato debe desarrollar, se concluyó que el sindicato tiene que participar desde la elaboración de los programas hasta su evaluación, buscando mecanismos que ligen el sistema de capacitación con el de remuneración en aspectos como incentivos, ascensos, evaluación de puestos y categorías, entre otros. Se reconoció la importancia de la participación activa del sindicato en la estrategia de capacitación, misma que debe fomentar el desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores para que la empresa logre mayor competitividad y éstos obtengan mayores ingresos.

El sindicato deberá:

1. Prepararse para elaborar programas de capacitación.
2. Conocer las trayectorias de innovación de las empresas para diseñar programas de capacitación.
3. Detentar necesidades de capacitación.
4. Participar en la planeación, definición, seguimiento y evaluación de la estrategia de capacitación.
5. Evaluar la efectividad del programa de capacitación de acuerdo al resultado en el proceso de producción y/o el rendimiento/beneficio.
6. Vigilar para que la capacitación sea integral, verificando que los contenidos se enfoquen tanto al puesto del trabajo como a las necesidades sociales y económicas del trabajador y, adicionalmente, que la capacitación sea permanente y que los contenidos se actualicen constantemente.
7. Articular el sistema de capacitación con el sistema de remuneración.

Con

relación

a las Competencias Laborales, la estrategia sindical debe enfocarse a que los trabajadores obtengan un reconocimiento por la capacitación recibida, así como por las habilidades demostradas. En este sentido, las Competencias Laborales deben permitir un mayor dinamismo de los mercados laborales.

Uno de los papeles centrales del sindicato en torno a la Competencia Laboral debe ser procurar que los trabajadores desarrollen conocimientos y habilidades que permitan tanto a empresa como a trabajadores ser más competitivos. Esto requiere la participación activa del sindicato en la construcción de las normas de competencia y los sistemas de evaluación. En este sentido, el sindicato deberá aprender a definir normas y a realizar evaluaciones, con objeto de participar en su administración o vigilancia.

En lo que respecta a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento (CMCA), deben replantear su papel en la dinámica de transformación de la empresa. Para ello es necesario que a las tareas tradicionales se agreguen las de certificación de competencias, además de realizar alianzas o intercambios de ideas e información con otros sindicatos, Y de generar investigaciones en materia de capacitación y Competencia Laboral.

Es necesario igualmente, que los miembros de la CMCA se capaciten en temas relacionados con trayecto de innovación tecnológica y de la organización de las empresas, administración de ella misma, y negociación colectiva entre otros.

Finalmente, en cuanto a las cláusulas que deben incorporarse al Contrato Colectivo de Trabajo en materia de capacitación, se señaló la importancia de que éstas vayan más allá de lo establecido en la Ley Federal del Trabajo y contengan, entre otros, los siguientes elementos:

- Los derechos y obligaciones del sindicato, trabajadores y empresa respecto a capacitación y Competencias Laborales.
- La definición de reglas para llevar a cabo la capacitación de los trabajadores.
- El derecho a la información.
- Las Normas de Competencia Laboral de empresa.
- El pago del costo económico que signifique la certificación de la Competencia Laboral y quién deberá asumirlo.
- Los mecanismos y sistemas de ascenso por capacitación y Competencia Laboral.

Para redefinir la función de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento se deberá:

1. Modificar su rol tradicional.
2. Para esto la CMCA debe participar en:
 - a) La planeación de la estrategia de capacitación.
 - b) El seguimiento del programa de capacitación.
 - c) El desarrollo de estudios técnicos y económicos para establecer el costo-beneficio de la capacitación.
 - d) La evaluación del desempeño por capacitación.
 - e) La elaboración y certificación de las Normas de Competencia Laboral.

El sindicato deberá participar en:

1. La difusión de las bases del sistema de Competencia Laboral
2. La generación del sistema de Competencia Laboral.
3. La creación de parámetros por rama industrial y elaboración de Normas de Competencia Laboral.
4. El sindicato debe vigilar:
 - a) Que el Sistema de Competencia Laboral refuerce la estabilidad laboral, permita incrementar el ingreso de los trabajadores y vuelva más dinámico al mercado laboral.
 - b) Que la certificación de las competencias se vincule a un nuevo esquema salarial.
 - c) Que los programas de formación basados en Competencia Laboral se reflejen en una mayor calificación del trabajador, y que las habilidades y conocimientos adquiridos sean evaluados en teoría y práctica y se extienda un certificado a los trabajadores.
 - d) Que la Competencia Laboral se convierta en el eje de los procesos y resultados de capacitación.
 - e) Que la certificación de competencias contribuya a conservar el empleo.

XI. Propuestas sindicales en torno a la capacitación y la Competencia Laboral

Como conclusión del seminario/taller, los participantes señalaron algunas propuestas generales que intentan orientar la participación activa en las estrategias de capacitación y certificación de Competencia laboral, entre las que destacan las siguientes:

- El sindicato debe involucrarse en la definición, evaluación y seguimiento de los programas de capacitación y en la construcción del sistema de Competencia laboral. Para lograrlo, es necesario dotarlo de información; sin embargo, hasta el momento, los empresarios se resisten a proporcionarla. El reto para el sindicato es negociar e involucrarse en la estrategia de capacitación basada en Competencia laboral.

Un ejemplo de cláusulas que deberían incorporarse al Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) elaborado por los participantes:

Título: Capacitación y Competencia Laboral

Cláusula 1. Con la finalidad de atender el desarrollo humano, las partes convienen en establecer un sistema de formación de trabajadores atendiendo a los programas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

Cláusula 2. La empresa se obliga a cubrir el costo total por concepto de capacitación y certificación de Competencia Laboral, conforme a los programas acordados por las partes en el presente CCT.

Cláusula 3. Empresa y sindicato se comprometen a llevar a cabo las gestiones necesarias para que los trabajadores obtengan la certificación de competencias en el tiempo más corto posible, de tal manera que el objetivo principal sea el equilibrio entre los factores a través de la producción y la remuneración.

Cláusula 4. Empresa y sindicato se comprometen a revisar y actualizar periódicamente los contenidos de los cursos de capacitación para evitar que se desfasen con respecto a la modernización de la empresa.

- Actualmente las empresas desarrollan esquemas de flexibilidad de la mano de obra pero sin aplicar estrategias de capacitación. En este sentido la capacitación debe ser una de las principales preocupaciones del sindicato.
- Para formular sus estrategias de capacitación, los sindicatos deben apoyarse en las normas nacionales e internacionales. En este sentido se

mencionó que debe pugnarse por el cumplimiento de las normas internacionales, tales como convenios y recomendaciones de la OIT acerca de la capacitación.

- La mayoría de las empresas, pertenecientes o no a un grupo corporativo, mantienen intercambios de información y transferencia de tecnología, y formas de organización del trabajo y la producción. Los sindicatos deben intercambiar experiencias sobre las CMCA, la comunicación, el derecho a la información y programas de capacitación.
- Los sindicatos deben dejar de lado la pasividad. Por ejemplo, cuando se nombran comisiones existe renuencia para involucrarse por falta de cultura para participar.
- No debe perderse de vista que la CMCA debe dotar de argumentos e ideas a la dirección del sindicato y no ser una comisión que avale únicamente los programas y contenidos de capacitación propuestos por la empresa.

XII. Propuestas de seguimiento

del seminario/taller

A partir de la serie de preocupaciones, temas de discusión y propuestas sindicales manifestadas, se consideró la importancia de realizar un seminario/taller de seguimiento, en el cual participen los mismos dirigentes sindicales, y en el que se traten aspectos como:

- √ Evaluación y análisis de la práctica sindical en materia de capacitación a partir del aprendizaje obtenido en el seminario/taller.
- √ Discusión y exposición de temas que desde la perspectiva sindical deben ser profundizados:
 - Impactos del Sistema de Certificación, Normalización y Competencia Laboral en el desempeño de la empresa y el sindicato.
 - Profundización en los elementos que conforman pactos y acuerdos entre empresarios, sindicatos y gobierno.
 - Definición de una estrategia conjunta entre sindicatos, sin importar su filiación a centrales sindicales, con objeto de intercambiar información y experiencias, además de realizar alianzas en materia de capacitación.
 - Conocimiento e intercambio de experiencias exitosas de negociación por parte de sindicalistas que hayan desarrollado y negociado estrategias novedosas de capacitación.
- √ Se mencionó la importancia de realizar talleres de seguimiento para que los sindicalistas puedan responder preguntas concretas sobre capacitación y Competencia Laboral. Las preguntas que se propusieron para ser analizadas fueron:
 - ¿Pueden establecerse alianzas entre empresa y sindicato en favor del desarrollo del factor humano?, ¿cómo debe impulsar el gobierno este tipo de alianzas en lugar de detenerlas como sucede actualmente?
 - ¿Cómo pueden participar empresa y sindicato en el desarrollo de la educación?
 - Hoy en día uno de los temas de discusión en torno a la capacitación, se refiere a si ésta debe impartirse dentro o fuera de la jornada de trabajo; ¿qué postura debe desarrollar el sindicato ante la propuesta empresarial de impulsar una capacitación orientada en su totalidad a obtener un beneficio para la empresa en el corto plazo?
 - ¿Cómo deben actuar empresa y sindicato para promover un cambio de valores enfocado a la importancia de la educación-formación?

- ¿Cómo generar un esquema que fomente la participación de los trabajadores?
 - ¿Qué hacer ante el fenómeno de los trabajadores desplazados por la introducción de nueva tecnología y el cierre de empresas?
 - ¿Es preferible tener jornadas reducidas o paros técnicos, u optar por que sean despedidos temporalmente los trabajadores?, ¿cómo aprovechar esos espacios para la capacitación?
 - ¿Cuál es la visión de productividad de las empresas?, ¿cuál es la visión sindical?
 - ¿Cómo se puede construir un esquema de productividad con la participación activa del sindicato?
 - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sistema de Competencia laboral para las empresas?
- √ Uno de los sindicalistas propuso que el seminario-taller de seguimiento se realizara en Aguascalientes, Ags., y que la Federación de este estado apoyaría en la logística de organización y en el desarrollo mismo de las actividades del seminario.

Anexos

- ❖ La construcción de nuevos espacios de negociación sindical ante la capacitación
- ❖ Lista de participantes

❖ La Construcción de nuevas estaciones de negociación sindical ante la capacitación

Equipo 1:

Capacitación

- Integrar y/o dar seguimiento a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (CMCA).
- Que los integrantes de la comisión participen activamente en la planeación de la estrategia de capacitación.
- Para poder participar activamente los miembros de la CMCA deben tener mayor disposición de tiempo.
- El sindicato debe negociar para que los contenidos de la capacitación no se limiten sólo al puesto de trabajo.
- Los responsables sindicales y empresariales de la capacitación deberán prepararse para tener un aprendizaje de negociación.
- El sindicato debe convencer a la empresa de que la capacitación no es un gasto irrecuperable y buscar que la considere como inversión, no como un gasto inútil.
- El sindicato debe negociar un mayor reconocimiento a la capacitación recibida por el trabajador.
- Deberán generarse programas con contenidos enfocados hacia una capacitación integral.
- Para lograr este mayor reconocimiento se tendrá que establecer un sistema de certificación, mediante el cual se reconozca el desarrollo profesional del trabajador y tenga validez dentro y fuera de la organización.

Equipo 1:

Competencia Laboral

- La comisión sindical de capacitación debe fomentar que los trabajadores desarrollen conocimientos y habilidades para hacer que la empresa sea más competitiva y los trabajadores obtengan un mayor ingreso por sus conocimientos.
- El sindicato debe participar en la creación de parámetros de certificación por rama industrial, con la finalidad de generar un sistema bien definido de Competencias Laborales de la mano de obra y lograr un amplio reconocimiento de las competencias por rama industrial.
- Sindicato y empresa deben comprometerse a introducir y difundir las bases del sistema de Competencia Laboral.
- Se debe evitar que el amplio reconocimiento de Competencias Laborales provoque una desintegración de la organización sindical, suscitando que el trabajador negocie individualmente con la empresa, a partir de la certificación de su Competencia Laboral.
- El sindicato debe participar en la construcción de un sistema bien definido de Competencias Laborales con amplio reconocimiento, que refuerce la estabilidad laboral, incremente el ingreso y vuelva más dinámico al mercado laboral, integrando a las nuevas generaciones y evitando desplazamientos o reajustes.

Equipo 1:

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

- Se debe establecer un proceso formal de integración y formación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (CMCA).
- El sindicato conjuntamente con la empresa deberá elaborar y desarrollar un programa de trabajo, dando seguimiento al programa de capacitación.
- Una de las tareas de la CMCA debe ser la de desarrollar estudios técnicos y económicos para establecer condiciones de costo- beneficio y causa-efecto de la capacitación.
- Un plan de trabajo específico para la CMCA debe considerar los siguientes elementos:
 - Detección de necesidades de capacitación.
 - Selección y formación de instructores.
 - Interacción con entidades académicas y/u organizaciones sindicales, empresariales, sociales y de gobierno, entre otras.
 - Selección de espacios físicos y materiales para impartir la capacitación.
 - Rediseño de la currícula de los cursos.
 - Sistemas de evaluación que se aplicarán a los capacitados

Equipo 1:

Cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT)

Las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo relativas a la capacitación deben contener:

- El establecimiento de derechos y obligaciones que normarán el funcionamiento de la CMCA vía su propio reglamento.
- Las condiciones mínimas para la elaboración de planes y programas de capacitación.
- La definición de reglas para que los trabajadores se comprometan a capacitarse.
- La formación de los integrantes de la CMCA.
- La disponibilidad de recursos materiales y económicos para desarrollar programas de capacitación.
- El derecho a la información.
- Los beneficios de productividad plasmados en una inversión orientada a la capacitación.
- Un programa de ascenso vinculado a la capacitación

Ejemplo de cláusulas que deberían incorporarse al CCT:

Título: Capacitación y Competencia Laboral

Cláusula 1.- Con la finalidad de atender al desarrollo humano las partes convienen en establecer un sistema de formación de trabajadores atendiendo a los programas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

Cláusula 2. - La empresa se obliga a cubrir el costo total por concepto de capacitación y certificación de Competencias Laborales conforme a los programas acordados por las partes en el presente CCT.

Equipo 2:

Capacitación

El sindicato al participar activamente en la definición, seguimiento y evaluación de la capacitación deberá:

- Tener como meta compartida evitar cualquier despido de personal.
- Vigilar que la capacitación sea permanente.
- Buscar que se vincule la certificación de Competencias Laborales con un nuevo esquema salarial.
- Participar a través de la CMCA en la administración de los programas de capacitación.

Equipo 2:

Competencia Laboral

Un programa de capacitación basado en Competencia Laboral en la industria metal mecánica deberá contener las siguientes bases mínimas de conocimiento:

1. Básico o Universal:

- Filosofía y política de la calidad y la productividad
- Matemáticas básicas.
- Seguridad, higiene y ecología.
- Metrología.
- Manejo de herramientas.
- Mantenimiento básico.

2. De especialización:

- Computación.
- Interpretación de planos.
- Procesos de producción.
- Neumática.
- Hidráulica.
- Mecánica.
- Electricidad.
- Electrónica.

Nota. Los programas podrán variar de acuerdo a las necesidades específicas de cada rama/empresa/región y estarán sujetos al criterio de cada comisión.

- El programa de capacitación descrito deberá reflejar una mayor capacitación del trabajador y las habilidades y conocimientos adquiridos deberán ser evaluados en teoría y práctica extendiéndose un certificado al trabajador.

Equipo 2:

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

Las tareas que deberá desarrollar la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento son, entre otras:

- Elaborar un programa de trabajo para el funcionamiento adecuado de la CMCA
- Contar con técnicas de negociación creativas y actualizadas.
- Elaborar metodologías para detectar necesidades de capacitación.
- Incorporar a los contenidos de la capacitación, técnicas para el desarrollo del pensamiento razonado.
- Contar con elementos que le permitan conocer y administrar indicadores de desempeño, así como la evaluación del mismo.
- Capacitarse para participar en el desarrollo curricular de los programas de formación.
- Capacitarse para participar en la elaboración y certificación de Normas de Competencia Laboral.

Equipo 2:

Cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT)

La incorporación de nuevas cláusulas de capacitación dentro del CC debe contener los siguientes puntos:

- La empresa se obliga a proporcionar la información a la CMCA fin de lograr los siguientes objetivos:
- Definir de manera objetiva y eficaz las necesidades di capacitación de los trabajadores, conforme a los objetivo estratégicos e inmediatos de la empresa y que ayuden a L formación integral del trabajador.
- Establecer Normas de Competencia Laboral a nivel empresa.
- Gestionar la certificación de las Competencias Laborales de lo trabajadores acreditados en la empresa ante los Organismos Certificadores asignados y reconocidos por sindicatos y empresas
- La empresa se compromete a absorber el costo de la certificación de las Competencias Laborales de los trabajadores que voluntariamente lo soliciten, sobre todo de aquellas competencias que tengan una aplicación inmediata en la empresa.
- Empresa y sindicato se comprometen a llevar a cabo las gestiones necesarias para que los trabajadores obtengan su certificación de competencias en el tiempo más corto posible, de manen: que el objetivo principal sea el equilibrio entre los factores é través de la producción y la remuneración.
- Operar eficientemente los programas de capacitación y evaluar los nuevos proyectos que se introduzcan en la planta.
- Revisar y actualizar periódicamente los contenidos de los cursos para evitar que se desfasen con respecto a la empresa, rama, región o industria de que se trate.

Equipo 3:

Capacitación

Integrar y/o dar seguimiento a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (CMCA). Con relación a la capacitación, las nuevas prácticas del sindicato deben enfocarse a:

- Involucrarse en la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento.
- Participar activamente en la actualización de los contenidos de la capacitación.
- Buscar que los programas de capacitación abarquen no sólo las necesidades específicas del puesto de trabajo, sino, también las necesidades sociales y económicas del trabajador.
- Intervenir en el establecimiento del perfil de los instructores, adecuándolas a las necesidades de los nuevos programas de capacitación.
- Articular los programas de capacitación con cláusulas de capacitación dentro del CCT.
- Articular la capacitación recibida por los trabajadores con alguna institución que certifique las Competencias Laborales, con el fin de que los conocimientos adquiridos tengan validez tanto en el entorno en que surgen, como en otros que le sean comunes.
- Articular el sistema de capacitación con el sistema de remuneración.

Equipo 3:

Competencia Laboral

Con el fin de apoyar al sistema de Competencia Laboral, el sindicato debe:

- Generar una propuesta de certificación de Competencias Laborales.
- Proponer que se certifiquen las Competencias Laborales de los mandos medios y directivos en los centros de trabajo.
- Cuidar que las Competencias Laborales se conviertan en el eje fundamental de las procesas y resultadas de la capacitación.
- Participar en la elaboración de Normas de Certificación de Competencias Laborales.
- La certificación de competencias, desde la perspectiva sindical, debe contribuir a conservar el empleo buscando para ello alternativas entre los sindicatos, las empresas y el Estado.
- Vigilar que la certificación de la Competencia Laboral facilite el ingreso de las trabajadoras a indistintas fuentes de trabajo, respetando su certificación de Competencias Laborales.

Equipo 3:

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

Los contenidos del programa de trabajo y capacitación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y de Competencias Laborales deberán ser:

- De inicio, que a la tradicional CMCA se agreguen tareas de certificación de Competencias Laborales y, por tanto, se modifique el nombre de la misma para denominarse Comisión Mixta de Capacitación y Competencia Laboral.
- Buscar que la capacitación sea integral y satisfaga las necesidades presentes y prevea las futuras.
- Que la capacitación sea de carácter continuo.
- Que la capacitación se otorgue por etapas: la primera, una capacitación universal; y las siguientes deberán ser cada vez más específicas y orientadas a los procesos, ramas de industria o regiones en los que se imparta dicha capacitación.
- Que la capacitación abarque aspectos intangibles y no se limite, como en el pasado, al mero adiestramiento. Es decir, la capacitación debe permitir el desarrollo del intelecto humano.
- Que la capacitación y todo lo que ella implica se convierta para empresarios y sindicatos, en un espacio de negociación bilateral.
- Investigar e intercambiar ideas y experiencias con otros sindicatos.
- Definir objetivos, tanto de ellas misma como de la capacitación en sí.
- Realizar análisis de la trayectoria de innovación de la empresa.
- Realizar campañas de información sindical en las escuelas de capacitación para el trabajo.

Equipo 3:

Cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT)

Para lograr cumplir con los compromisos y objetivos señalados, se deberán incluir cláusulas dentro del CCT referentes a la capacitación de la propia CMCA en los siguientes aspectos:

- Funcionamiento de la misma.
- Sus facultades y obligaciones.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Elaboración de programas, seguimiento y evaluación de resultados.

Equipo 4:

Capacitación

Integrar y/o dar seguimiento a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (CMCA). Con relación a la capacitación, las nuevas prácticas del sindicato deben enfocarse a:

- Involucrarse en la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento.
- Participar activamente en la actualización de los contenidos de la capacitación.
- Buscar que los programas de capacitación abarquen no sólo las necesidades específicas del puesto de trabajo, sino, también las necesidades sociales y económicas del trabajador.
- Intervenir en el establecimiento del perfil de los instructores, adecuándolas a las necesidades de los nuevos programas de capacitación.
- Articular los programas de capacitación con cláusulas de capacitación dentro del CCT.
- Articular la capacitación recibida por los trabajadores con alguna institución que certifique las Competencias Laborales, con el fin de que los conocimientos adquiridos tengan validez tanto en el entorno en que surgen, como en otros que le sean comunes.
- Articular el sistema de capacitación con el sistema de remuneración.

Equipo 4:

Competencia Laboral

Al formularse un programa de capacitación vinculado a la Competencia Laboral deben considerarse los siguientes aspectos:

- Relación del nivel educativo con los cursos solicitados por el sindicato.
- Horarios de trabajo, jornada de trabajo, relación con rotación de turnos y descansos en la semana, entre otros.
- Las prioridades de la empresa y del sindicato en capacitación.
- Instructores certificados por instituciones reconocidas por empresa y sindicatos.
- Vinculo de la capacitación con:
 - Sistemas de remuneración: pagos, ascensos, evaluación de puestos, diseño de sistemas de categorías y escalafones, entre otros.
 - Condiciones de trabajo: ambiente y condiciones materiales de trabajo, relación del trabajador con el supervisor; motivación y estímulos; eventos deportivos y sociales, entre otros.

Equipo 4:

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

Un programa de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento debe partir de capacitar a la comisión sindical respecto a:

- El nivel tecnológico y el proceso productivo de la empresa.
- Las características del personal administrativo.
- La administración de la comisión.
- La visión de la empresa.
- La estrategia de convencimiento para negociar
- Los derechos y obligaciones de la comisión.

Equipo 4:

En la redacción de las cláusulas relacionadas con la capacitación: deben considerarse elementos como la participación sindical en:

- Elaboración de programas de capacitación.
- Evaluación de los resultados de la capacitación de los instructores y los instruidos.
- Mecanismos y sistemas de ascensos.
- Capacitación de mandos medios (alternativas, vigilancia, etc.).
- Lo anterior debe contemplarse en una estrecha relación con las áreas de recursos humanos.

Cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT)

Equipo 5:

Capacitación

Los espacios y prácticas que debe desarrollar el sindicato en materia de capacitación son:

- Crear o mejorar la CMCA.
- Monitorear las necesidades de capacitación a través de la participación de los trabajadores para recopilar la información necesaria.
- Ordenar la información para detectar necesidades reales del trabajador.
- Definir en el programa de capacitación aspectos como:
 - Número de cursos.
 - Estructura.
 - Temas de los cursos
 - Contenido de los cursos
 - Instructores con capacidad para transmitir conocimientos
- Evaluación de la efectividad del programa, de acuerdo al resultado de producción y/o el rendimiento/beneficio.

Equipo 5:

Competencia Laboral

Respecto al tema de Competencias Laborales:

- Empresa y sindicato deben comprometerse, de común acuerdo, a crear una comisión bilateral que atienda y formule planes y programas de capacitación de acuerdo a las necesidades y al perfil del trabajador, con objeto de que desempeñe eficiente y correctamente su trabajo en la empresa.
- La capacitación tendrá como duración mínima 40 horas al año por trabajador.
- Al término de la capacitación la empresa evaluará y certificará, conjuntamente con el sindicato, el aprovechamiento del capacitado y sus habilidades, tomándolas en cuenta para la remuneración económica o en su caso, para su promoción a la siguiente categoría

Equipo 5:

Cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT)

Las cláusulas en el CCT deben especificar la forma y duración de la capacitación, de acuerdo con el programa establecido por la comisión, definiendo:

- Duración de la capacitación.
- Tiempo en la que se impartirá: dentro o fuera de la jornada de trabajo.
- Lugar en el que se llevará a cabo la capacitación: dentro o fuera de la empresa.
- Calidad de los cursos y los instructores.

❖ Lista de participantes

1. José Nicolás Soria Rico
2. Ismael Jiménez Juárez
3. Sergio Martínez Alcaraz
4. Victorio López Martínez
5. Martín Hernández Díaz
6. Antonio Beltrán Rocha
7. Francisco González A.
8. Miguel Ángel de la Fuente P.
9. Benjamín Saavedra D.
10. Antonio Enrique Jiménez Rosas
11. Miguel A. Rodríguez Castañeda
12. José Amado Fuentes Zárate
13. Obdulia Molina Hernández
14. Raúl Hernández C.
15. Leopoldo Landín Zúñiga
16. Arturo Madas Hernández
17. Andrés Bravo Ledesma
18. Gerardo Grimaldo Duelos
19. Norma Leticia Reyes Liñán
20. Ulises Ornar Ibarra Leyva
21. Oscar Barrera Martínez
22. Raúl Ávila Pedroza
23. Ramón Aceves Ramírez
24. Daniel Rocha Manzano
25. Martina Hernández Servin
26. Julio Alberto Romo G.
27. Benito Garda Maldonado
28. Jaime Fonseca Aguilar
29. Salomé Nieves de Jesús
30. Salvador Martínez Arraiga
31. Héctor Sánchez J.
32. Alejandro Jiménez Aguirre
33. Manuela Zapata García
34. Ricardo Gascón Espinosa
35. Dimas Rangel Fernández
36. Bernardo Rangel Segovia
37. José Safa
38. Cesáreo Pérez Flores
39. Enrique Rossalinz Zárate
40. Leonard Mertens
41. Roberto Wilde
42. Andrés Hernández
43. Anselmo García
44. Jaime Díaz
45. Jessica Salto
46. Alfredo Pérez

El Sindicalismo ante la Competencia Laboral y la
Capacitación se terminó de imprimir en
diciembre de 1999 en los talleres de Arte y
Publicidad, ubicados en Xola 951, México, D.F.,
C.P. 03100.

Detalles de este artículo

Sección:
Título:

El Sindicalismo ante la Competencia Laboral y la Capacitación.

Organización: publicado en 1999
Fecha: versión revisada
10-10-2005
Autor: Anselmo García, Andrés Hernández, Leonard Mertens y Roberto Wilde
Idioma: Español
Numero de paginas: 38
Publicador: Conocer/OIT