
Formación profesional y sindicalismo en México

Roberto Wilde G.

En este artículo, se expone la experiencia de participación sindical en el diseño, definición, implantación, gestión y seguimiento de la formación técnico-profesional de los trabajadores en la empresa Teléfonos de México (TELMEX). El autor, Consultor Externo de la OIT-México, agradece la colaboración, como informante clave, de Enrique Rossainz.

En México existen pocos casos de participación sindical activa en la definición de la formación técnico-profesional de los trabajadores. La mayoría de las veces, los programas de capacitación de los trabajadores activos de la empresa, son diseñados por la misma empresa, sin la participación de los sindicatos de trabajadores (Hernández, A. y Wilde, R., 1998). En otros casos, la empresa se apoya en instituciones de formación que aún se encuentran lejos de poder satisfacer las necesidades y requerimientos de las empresas. En menor medida, se conocen situaciones en las que un sindicato administre una escuela de formación técnico-profesional para sus agremiados.

Los cambios en la educación técnico profesional, la renovación curricular y la implantación de nuevos proyectos técnicos profesionales reclaman

la participación, en forma abierta y cooperativa, de las empresas y los sindicatos, del gobierno y de las instituciones educativas.

Antecedentes de INTELMEX

La formación técnica-profesional en Teléfonos de México se imparte a través del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTELMEX), que basa su estrategia de desarrollo y modernización de recursos humanos en cinco prioridades:

- Estrategias de detección de necesidades de capacitación.
- Formación y especialización de instructores.
- Desarrollo de cursos y contenidos.
- Utilización de tecnología educativa
- Estrategias de evaluación educativa.

123

Los sindicatos deben co-responsabilizarse para asumir roles activos en la configuración de los nuevos estándares profesionales, con base en la mayor calificación, a través de la negociación colectiva.

Este Instituto fue creado en noviembre de 1991 como una iniciativa del Consejo de Administración de TELMEX para enfrentar los problemas de capacitación, conviene señalar que el Secretario General del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) participa como consejero propietario permanente con derecho a voz y voto dentro del Consejo de Administración.

En 1992, se logra establecer una reglamentación en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) respecto de las funciones de INTTELMEX, en dónde se busca lograr la excelencia en la capacitación y estándares internacionales en la formación profesional, así como impulsar la elevación del nivel académico de los trabajadores.

En este mismo año, se comienza a crear, con cuatro prioridades, la infraestructura de INTTELMEX:

- i. Desarrollo de un modelo propio para el diseño de cursos, apoyado en los socios tecnólogos de TELMEX.
- ii. Crear maquetas que permitan ofrecer capacitación por simulación en

las áreas de conmutación, transmisión y planta exterior.

- iii. Selección y capacitación de una plantilla de instructores actualizada, con conocimientos técnicos y metodológicos de transmisión de conocimientos.
- iv. Desarrollo de un sistema de evaluación de la capacitación para lo cual se contó con el apoyo de los socios extranjeros.

En relación con los temas de formación, durante los tres primeros años (1991-1994) los temas de capacitación se centraron en cursos de nivelación tecnológica y a partir de 1995 se orientaron a: i) cubrir las necesidades derivadas del proceso de interconexión de los nuevos operadores de larga distancia; ii) desarrollar programas con un enfoque de atención a clientes, ventas y mercadotecnia, como consecuencia del nuevo entorno competitivo en que ahora se desenvuelve TELMEX; y iii) la especialización de trabajadores en las áreas técnicas, comerciales y administrativas.

El principal problema que se ha enfrentado en INTTELMEX, es la disminución de su presupuesto como consecuencia de la política de racionalización en la empresa, como una estrategia para enfrentar a la competencia, lo que ha afectado la calidad de los cursos y generado alguna improvisación en el desarrollo de los contenidos de los cursos.

Sistema general de capacitación:

La estrategia de formación desarrollada por INTTELMEX, se sustenta en un sistema denominado Sistema General de Capacitación (SGC), 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 (subsistemas) del Sistema General de Capacitación, son los siguientes:

- a. *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.
- b. *Perfiles de capacitación*, abarca el conjunto de conocimientos y ha-

bilidades básicas y las actitudes esperadas, las cuales servirán de insumo para establecer los programas de capacitación de cada categoría.

- c. *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.
- d. *Detección de necesidades de capacitación*.
- e. *Normalización y certificación de competencia laboral*, en coordinación con el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) se establecerán las normas de competencia laboral en la empresa.
- f. *Operación de capacitación*, consiste en dar seguimiento y control de los programas de capacitación establecidos.
- g. *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.
- h. *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 ins-

tructores 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.

- i. *Sistemas abiertos de enseñanza*, en este componente se da seguimiento a los programas de educación formal de los trabajadores.
- j. *Historial de capacitación*, es un registro de los diferentes cursos que han recibido los trabajadores.
- k. *Planes de desarrollo profesional*, con estos planes se establecen diversas opciones de trayectoria curricular a diferentes niveles.
- l. *Cursos libres*, se refiere a los cursos tomados por los trabajadores fuera de la jornada de trabajo.
- m. *Planes de desarrollo para la asimilación y transferencia tecnológica*, su objetivo es formar recursos humanos altamente especializados en asimilación y transferencia tecnológica.

¿Porqué, cómo y para qué participa el sindicato...?:

Una de las cuestiones clave por las que el STRM participa en los procesos de formación técnica-profesional, es el hecho de que desde su perspectiva, los sindicatos deben co-responsabilizarse para asumir roles activos en la configuración de los nuevos están-

dares profesionales, con base en la mayor calificación, a través de la negociación colectiva.

En este sentido, la participación del sindicato en INTTELMEX y en el Sistema General de Capacitación está definida en el CCT, en las cláusulas 185 sobre enseñanza y la 193 de nuevas tecnologías, en ellas se establece la formación de la Comisión Mixta Nacional de Capacitación (COMNCA) que se encarga de los procesos de capacitación, desde detección de necesidades de capacitación, la operación de la capacitación, las evaluaciones, la selección de instructores, el desarrollo de los contenidos de los cursos, el establecimiento de planes para la profesionalización de los trabajadores, hasta el sistema abierto de enseñanza. La COMNCA atiende, también, las resoluciones del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama del Servicio Telefónico (CONACARSET), que es un Comité Nacional formado por representantes del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato y por representantes de Recursos Humanos de la empresa, su función principal es la planeación estratégica de la capacitación.

La COMNCA es por tanto, el órgano en el que recae el cumplimiento de las metas de capacitación y tiene como objetivos principales:

- Establecer sistemas de capacitación y adiestramiento en y para 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.
- Establecer y mejorar continuamente los sistemas para determinar los participantes a los cursos de acuerdo a los pre-requisitos acordados.
- Vigilar y evaluar el desarrollo de la capacitación que se imparte.
- Conocer los resultados de la impartición de la capacitación y adiestramiento y evaluar sus efectos.

Estos objetivos se desarrollan con fundamento en lo establecido en el Sistema General de Capacitación, que se compone de 12 subsistemas, cada uno integrado por una comisión tripartita: un representante de la COMNCA; un representante de la empresa y un representante de INTTELMEX. Esta estructura permite al sindicato una garantía plena de participación en todas las fases del proceso de capacitación.

Para ampliar y reforzar esta estructura, la detección de necesidades de capacitación, por ejemplo, es definida

por los jefes de área y por el delegado sindical de cada departamento, quienes se ponen de acuerdo en base al catálogo de cursos, conformado por 889 cursos de diferentes áreas de conocimiento y proporcionado por la COMNCA e INTTELMEX, para elegir de acuerdo a la especialidad, a los trabajadores a capacitarse, para lo cual se utilizan dos criterios:

- necesidades del servicio; y
- disponibilidad de los trabajadores para salir a capacitarse.

Otra forma de participación sindical en la formación técnico-profesional de los trabajadores telefonistas es lo estipulado en el CCT, donde se señala que «para la conformación de una plantilla suficiente de instructores-diseñadores para capacitación y diseño de programas generales, se comisionará a INTTELMEX al personal sindicalizado necesario que la COMNCA seleccione» de esta forma, la plantilla de instructores de INTTELMEX esta conformada por 50 % de instructores sindicalizados y 50 % externos o empleados de confianza. Los sindicalizados, que son instructores, reciben un incentivo equivalente al 50% de su salario cuando es capacitación formal y 40 % cuando dan capacitación de campo (en el puesto de trabajo), durante los días que dure el evento de formación.

Para que un trabajador sindicalizado pueda ser instructor en INTTELMEX se requiere:

- primero, pasar el proceso de selección, se les hacen dos evaluaciones, una de conocimientos y otra de habilidades para la instrucción; y,
- segundo, ser capacitados en un curso sobre técnicas y habilidades para la instrucción (THI) que dura dos semanas.

En relación con la cláusula 193 del CCT, se establece que «cuando la empresa decida implantar los proyectos de modernización, nueva tecnología y/o nuevos servicios... informará amplia y oportunamente al sindicato para efectos de difusión y capacitación del personal sindicalizado... la información al sindicato será proporcionada a través de la COMNCA, la cual será responsable de vigilar que se cubran las necesidades de capacitación técnica, operativa y/o administrativa para la introducción de los proyectos y equipos que la empresa haya definido».

Para estos fines, se creó una Comisión de Nuevas Tecnologías, compuesta por dos representantes del CEN del sindicato y dos de la empresa. Esta comisión se dedica a evaluar los proyectos de nueva tecnología o de modernización que se introducen en la empresa, para definir qué capacitación se requiere de manera inmediata, el impacto laboral que estos proyectos van a tener y cuáles son las especialidades involucradas en este proyecto.

En esta misma dirección, a partir de 1992, en conjunto con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), el INTTELMEX apoyó al Sindicato de Telefonistas en el desarrollo del Proyecto Robótica Pedagógica, cuyo objetivo ha sido desarrollar e implementar una nueva metodología de aprendizaje.

STRM y competencia laboral:

Como parte del proceso para definir perfiles de trabajadores en términos de competencias laborales que estén centrados en los desempeños; que incorporen las condiciones bajo las cuales esos desempeños son relevantes; que constituyan una unidad y, a la vez, sean un punto de convergencia entre saberes; y que favorezcan el desarrollo de mayores niveles de autonomía de los trabajadores; así como para lograr el reconocimiento de los saberes adquiridos por los trabajadores a lo largo de su vida laboral, el STRM y la empresa TELMEX participan en el comité de normalización de competencia laboral en telefonía, el que posteriormente se espera evolucione para convertirse en el comité de telecomunicaciones, para el desarrollo de normas de competencia laboral en una de las especialidades (sistema de alimentación de energía).

Paralelamente, el sindicato está trabajando con el Instituto Politécnico Nacional (IPN) en un bachillerato tec-

nológico bivalente de técnico en redes de comunicación digital, con un equipo piloto de 52 telefonistas, la carrera está basada en competencias laborales, un representante de la COMNCA está liderando este proyecto en el IPN.

Este programa tiene dos partes:

- la propedeutica, tronco común; y
- la parte de carga tecnológica de la carrera, que actualmente esta en fase de diseño y están colaborando el sindicato, INTELMEX y el IPN.

Es bivalente porque tiene características de carrera terminal, con alta carga tecnológica y práctica, y es también bachillerato, porque a los egresados les permite continuar una carrera profesional.

En la práctica, el sindicato aunque tiene reservas todavía sobre la utilidad de las competencias laborales, le ha apostado al proyecto y se piensa que en el peor de los casos esto va a dejar una experiencia que le va a permitir establecer un sistema de certificación, por lo menos a nivel de empresa.

El problema que enfrentan en el Comité de Normalización montado en la estructura del CONOCER, es que los trabajos han sido lentos, por la necesidad de consensar todos los acuerdos con los demás integrantes del comité, que son empresas que compiten con TELMEX, entonces hay desconfianza todavía dentro del comité.

Los retos del sindicato en materia de formación técnico-profesional

Los recientes cambios en el sector de la telefonía, con la entrada de la competencia al sector en México, abre un abanico de oportunidades cuyo aprovechamiento se encuentra en relación directa y estrecha con el desarrollo de nuevas capacidades y competencias de los recursos humanos. Dentro de esta concepción, se asume el paradigma de que los sistemas de formación profesional requieren para su adecuación a los nuevos desafíos, periodos de planeación que normalmente exceden los de las respuestas coyunturales. Esta planeación, debe romper con obstáculos tradicionales de la formación profesional como:

- La utilización, como recurso precipitado de la formación, del adiestramiento rápido, para facilitar el acceso inmediato a nuevos perfiles de empleo.
- El desinterés de las empresas por invertir en materia de formación continua de los trabajadores ocupados.
- El desfase de sus contenidos, la obsolescencia de recursos pedagógicos y una creciente desvinculación con el mundo productivo y con las nuevas tecnologías.

Para romper con estos obstáculos se requiere de nuevas aptitudes comu-

En la práctica, aunque el sindicato tiene reservas todavía sobre la utilidad de las competencias laborales, le ha apostado al proyecto y se piensa que en el peor de los casos esto va a dejar una experiencia que le va a permitir establecer un sistema de certificación, por lo menos a nivel de empresa.

nicativas, participativas y cooperativas de directores y trabajadores que favorezcan el desarrollo de las calificaciones profesionales. La formación profesional debe ser capaz de dar respuestas concretas que favorezcan la adaptación de los trabajadores a los rápidas transformaciones tecno-

lógicas, estimulando el aprendizaje como forma de evitar que las nuevas calificaciones caigan en la obsolescencia.

130

Este proceso reclama una mayor presencia del sindicato en el diseño y gestión de la formación profesional, al ser claro para el STRM que para asegurar la adaptabilidad y supervivencia de la empresa se requiere contar con recursos humanos flexibles, por lo que los sistemas de formación profesional deben ser capaces de proveer nuevas competencias, que sin descuidar las capacidades técnicas específicas, desarrollen paralelamente capacidades para el aprendizaje continuo y autodirigido, la adaptabilidad a diferentes entornos y situaciones, la capacidad de análisis y resolución de problemas, la iniciativa y la creatividad permanentes, y la capacidad de concebir globalmente los procesos.

En este sentido, dentro del STRM se está propugnando por una redefinición de la capacitación en TELMEX, orientándose hacia la profesionalización de los trabajadores, ampliando las diversas alternativas de convenios con instituciones académicas como el IPN y la Universidad Nacional Autónoma de México y algunas universidades privadas y del interior de la República.

El sindicato está interesado en que los trabajadores puedan obtener una certificación, que se les reconozcan sus habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos a lo largo de su vida laboral, para esto, se continúa trabajando con el CONOCER, para establecer normas a nivel de empresa en principio, para que posteriormente sean elevadas al sector.

Actualmente TELMEX y el Sindicato INTTELMEX están dedicados a la aplicación de un sistema de educación a distancia para llegar con mayor oportunidad a un gran volumen de trabajadores, se tienen 45,000 trabajadores aproximadamente, y se busca perfeccionar la ingeniería educativa, conjuntando elementos técnicos y pedagógicos, incorporando como recurso pedagógico la difusión de la formación a distancia y simuladores que permitan un aprendizaje autodirigido; transmisión de información, conocimientos y habilidades en un ambiente real de operación.

Conclusiones

La experiencia referida pone el acento sobre las posibilidades reales de los sindicatos de participar en el diseño, implantación y evaluación de la formación técnico-profesional en México a través de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, sin embargo, surgen una serie de interrogantes que queremos dejar planteadas para la discusión y análisis de este «nuevo» espacio de negociación que surge como resultado de las transformaciones tecnológicas y organizativas de las empresas, así como de las nuevas condiciones de competitividad que enfrentan la mayoría de las empresas, al ser ahora los mercados más abiertos, más complejos y más dinámicos:

- ¿Hasta donde están dispuestas las empresas a permitir una real participación de los sindicatos en la planeación de las estrategias de formación técnica-profesional?
- ¿Cuántos sindicatos están dispuestos o tienen la capacidad de participar en la definición de estas estrategias de formación?
- ¿Cuántos y cuáles son los sindicatos preparados para enfrentar el reto de los trayectos tecnológicos y de organización de la producción y del trabajo y proponer conteni-

dos en los cursos de formación profesional?

- ¿Cuántos y qué sindicatos pueden o quieren aprender de las experiencias de otros sindicatos en materia de negociación en la formación profesional?

Finalmente, queremos señalar que una estrategia sindical en materia de formación técnica-profesional requiere de mecanismos de información oportuna y eficiente; comunicación en todos los niveles para contribuir a la agilidad y flexibilidad organizacional; y una motivación que apoye el cambio cultural para lograr un sistema de cooperación en el que sindicato y empresa sean corresponsables de la formación de los recursos humanos.”

Referencias

- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Teléfonos de México, S.A. de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. 1998-2000.
- García, A., Hernández, A. y Wilde, R. La nueva trayectoria tecnológica. En *Horizonte Sindical*, México, abril-junio 1995.
- Hernández, Andrés y Wilde, Roberto. *La formación técnica-profesional en México: La visión de los actores sociales*. Santiago de Chile, CEPAL, 1998.
- Informes de actividades del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México.