



SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA
INDUSTRIA AZUCARERA Y SIMILARES DE
LA REPÚBLICA MEXICANA



CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS
AZUCARERA Y ALCOHOLERA

MODELO DE APRENDIZ CALIFICADO BASADO EN FORMACIÓN DUAL POR COMPETENCIAS



FLORIANÓPOLIS - BRASIL

Agroindustria Azucarera Mexicana



Maximiliano Camiro V.
Gerardo Gutiérrez R.
Marco Terrazas J.

Octubre 28, 2014



Antecedentes

Acuerdo de Modernización Laboral:

El 28 de agosto de 2007 se firmó el Acuerdo de Modernización Laboral que incluye:

- ❖ Proceso de Diálogo Social para adoptar los principios de trabajo decente que impulsa la OIT.
- ❖ Ajustar la contratación colectiva bajo el principio de no afectación a los derechos de los trabajadores.
- ❖ Responsabilidad social de las Empresas y del Sindicato para mejorar el nivel de vida de los trabajadores, sus familias y las comunidades
- ❖ Adopción del modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias y constitución del Consejo Mixto Nacional de Modernización y de los Consejos Mixtos Locales en cada Ingenio.

Antecedentes

Plan Rector de Modernización:

El 10 de noviembre de 2008 se firmó el Plan Rector de Modernización, que es un Reglamento del Acuerdo de Modernización y señala el camino para alcanzar los objetivos planteados.

En el tema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias regula cinco puntos fundamentales:

- ❖ Definición de competencias clave y subcompetencias.
- ❖ Definición de perfiles y descripción de puestos que serán gestionados por competencias laborales.
- ❖ Capacitación y certificación de competencias laborales.
- ❖ Elaboración de un escalafón alterno (sistema de ascensos) por competencias.
- ❖ Incorporación de esquemas de remuneración por desempeño de competencias (tabulador alterno).

Antecedentes

Modelo de competencias de la Industria:

Competencias Clave	Sub-Competencias Clave	GAEC	TIPO
Generar Valor a los Grupos de Interés de la Organización	Generar valor económico a los grupos de interés	1	Transversal
	Generar valor social a los grupos de interés	2	Transversal
Operar con Eficiencia y Calidad	Planear el trabajo	3	Técnica
	Operar y vigilar con eficiencia y calidad	4	Técnica
	Interpretar parámetros de medición	5	Técnica
	Aplicar el mantenimiento autónomo	6	Técnica
Trabajar con sistemas de calidad y seguridad alimentaria	Trabajar con sistemas de calidad	7	Transversal
	Trabajar con normas de seguridad alimentaria	8	Transversal
Prevenir Riesgos de Salud y Seguridad en el Trabajo y Contribuir a la Sostenibilidad del Medio Ambiente	Autogestionar la seguridad y salud en el trabajo	9	Transversal
	Contribuir a la conservación del medio ambiente	10	Transversal
Trabajar en Equipo	Colaborar con el equipo de trabajo	11	Transversal
	Participar en equipos de mejora continua	12	Transversal
Contribuir al Bienestar y Compromiso Social	Practicar la salud integral	13	Transversal
	Contribuir a la calidad en el trabajo y vida personal	14	Transversal
Realizar trabajos especializados con eficiencia y calidad en el área	Realizar trabajos eléctricos con eficiencia y calidad	15	Técnica
	Realizar trabajos mecánicos con eficiencia y calidad	16	Técnica
	Realizar trabajos de soldadura con eficiencia y calidad	17	Técnica

Diagnóstico

Perfiles de puestos y competencias:

- ❖ En el sistema tradicional de la Industria, aunque existe una nomenclatura de puestos y se han elaborado estándares de competencia, no están definidos los perfiles de los puestos (escolaridad, edad, habilidades, características psicolaborales, etc.) ni las competencias asociadas al puesto.
- ❖ En el sistema alternativo o por competencias, se definen los perfiles y las competencias asociadas a los puestos. Los perfiles son comunes para toda la línea de ascenso y las competencias son acumulativas, de modo que el trabajador conforme ascienda adquiera competencias complementarias o amplíe el nivel de conocimiento en las adquiridas.

Diagnóstico

Competencias con que cuentan los trabajadores:

- ❖ Los trabajadores sindicalizados de planta en activo, en general cuentan con niveles de escolaridad bajos (primaria o secundaria trunca).

Las competencias técnicas las han adquirido en la práctica o mediante procesos de capacitación formal.

Las competencias transversales las han adquirido a través de procesos de capacitación.

- ❖ Los trabajadores de nuevo ingreso, cuentan con niveles de escolaridad más altos y en su mayoría con habilidades digitales básicas.

En general carecen de competencias técnicas específicas para el trabajo de la Industria y de competencias transversales.

Diagnóstico

Análisis demográfico de los trabajadores:

De un muestreo de 9,323 trabajadores sindicalizados en 19 Ingenios, se obtuvieron los siguientes datos representativos:

- ❖ La población es mayoritariamente de trabajadores de más de 40 años de edad (76%) y de más de 15 años de antigüedad (48%).
- ❖ Del total de trabajadores, 52% son de planta permanente y 48% de son de planta temporal.
- ❖ 96% de los trabajadores de planta permanente son mayores de 40 años de edad.
- ❖ 62% de los trabajadores de planta temporal son menores de 50 años de edad.
- ❖ Los trabajadores de menos de 30 años de edad son 6% del total y los de más de 60 años de edad son 3%.

Diagnóstico

Ascensos en el sistema tradicional:

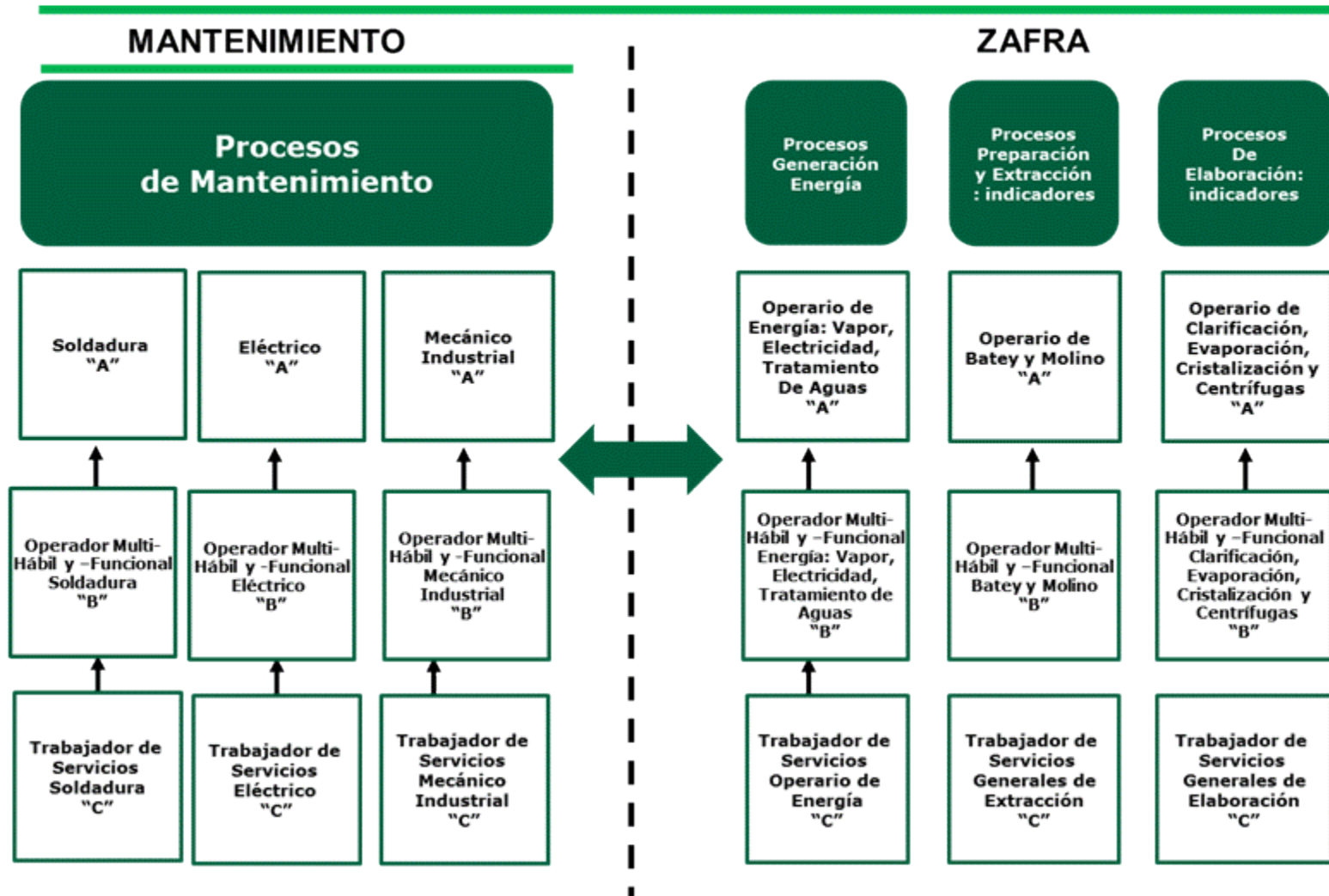
- ❖ El sistema tradicional tiene múltiples puestos y líneas de ascenso (hasta 12 líneas y más de 150 puestos).
- ❖ Los puestos están especializados en una labor y en general no se permite la realización de múltiples funciones.
- ❖ Otorga el derecho a ascender de puesto al trabajador con mayor antigüedad que ocupe el puesto inmediato inferior.
- ❖ Los trabajadores de nuevo ingreso ocupan los niveles más bajos y solamente ascienden cuando un trabajador de un puesto superior se retira del empleo.
- ❖ El tiempo promedio para adquirir una planta temporal es de 4 años, y a partir de ese momento, el tiempo promedio para alcanzar un nivel medio en la línea de ascenso es de 7 años.

Modelo de Aprendizaje

Modelo de competencias y nuevos sistemas de trabajo:

- ❖ El establecimiento de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias laborales permite la creación de puestos multihábiles y/o multifuncionales.
- ❖ Dadas las características del trabajo en la Industria, en que se labora un ciclo de producción (zafra) de 5 a 6 meses y un ciclo de preparación el resto del año, es factible incorporar a los puestos de trabajo funciones de mantenimiento autónomo durante la zafra, o bien especializar a los trabajadores de mantenimiento (mecánicos, electricistas, soldadores, electrónicos) para atender diversos equipos en diferentes áreas.
- ❖ Lo anterior justifica establecer un sistema de aprendizaje dual (trabajo - escuela), que permita la formación de trabajadores calificados con la competencia requerida.

Modelo de Aprendizaje



Modelo de Aprendizaje

Qué entendemos por aprendizaje calificado:

- ❖ Una modalidad de formación profesional que combina el aprendizaje obtenido en varios puestos de trabajo con una formación complementaria en un centro educativo, para adquirir competencias definidas específicamente y el proceso de trabajo.
- ❖ El modelo requiere una alianza estrecha entre empresarios, sindicatos y centros educativos.
- ❖ A diferencia de otros modelos, el aprendiz celebra un contrato de trabajo con el empleador, con un pago de salario y un régimen de protección social; cuenta con una duración definida (2 años); culmina en una evaluación final y una certificación reconocida.
- ❖ Un tutor deberá estar a cargo de un grupo de aprendices (máximo 5) y será responsable del seguimiento.

Modelo de Aprendizaje

**Cuadro comparativo:
Pasantía, Traineeship, Aprendizaje informal, Aprendizaje calificado (dual)**

		Pasantía	Traineeship	Aprendizaje tradicional	Aprendizaje calificado (dual)
1	Sueldo	Posible	Posible	Dinero de bolsillo	Sí
2	Marco legal	No	No	No	Sí
3	Basado en el puesto de trabajo	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Programa de formación	No	No	No	Sí
5	Formación en el puesto de trabajo	Posible	Posible	Posible	Sí
6	Formación fuera del trabajo	No	No	No	Sí
7	Seguridad social	No	Sí	No	Sí
8	Evaluación formal	No	No	No	Sí
9	Certificación reconocida	No	No	No	Sí
0	Duración (aproximada)	3 – 6 meses	12 - 24 meses	Variable	Fija (1 a 4 años)

Modelo de Aprendizaje

Características:

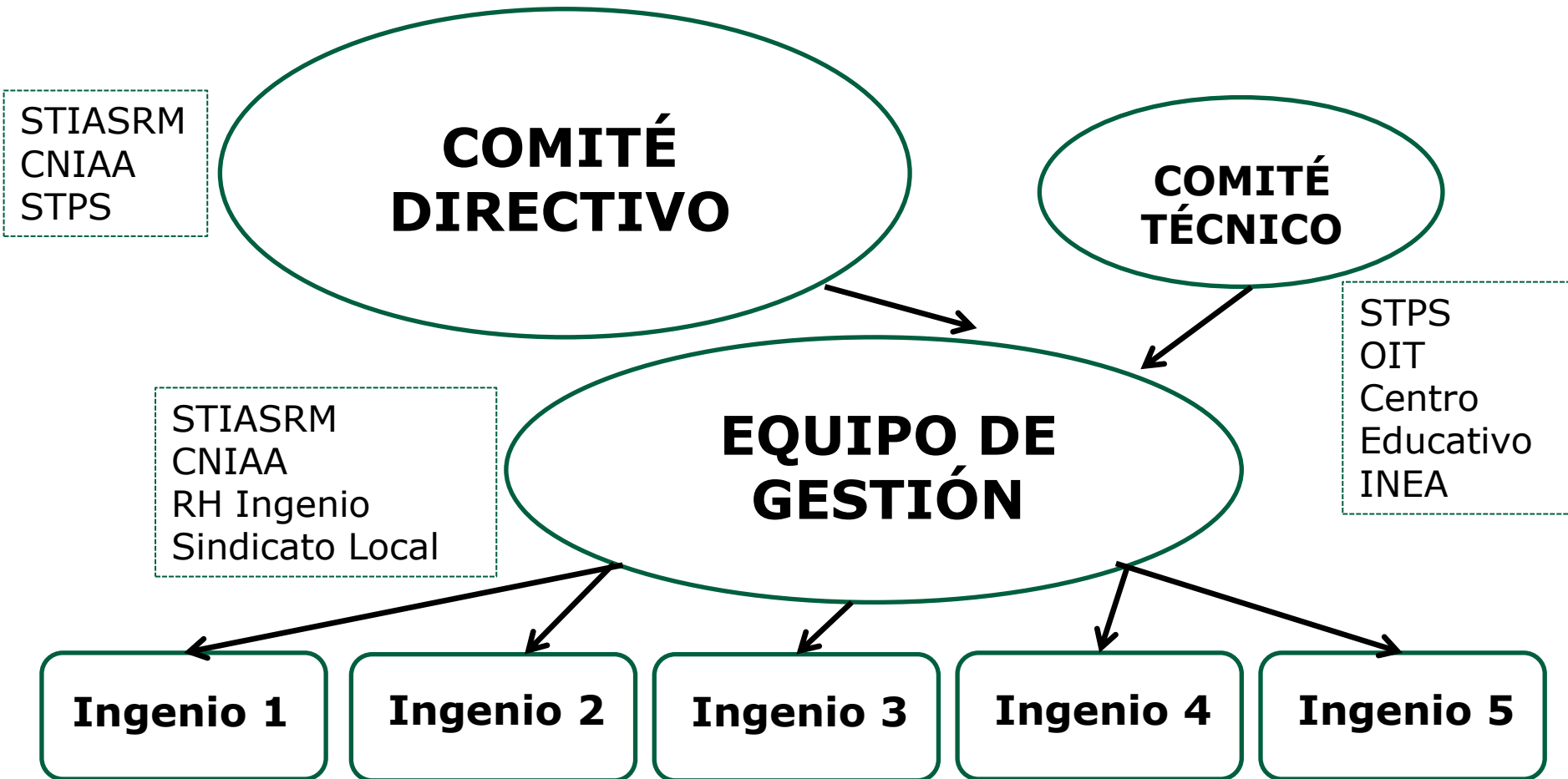
- ❖ Contrato de trabajo por dos años, dividido en 4 períodos semestrales. El salario inicial es el mínimo de la industria y se incrementa en cada período.
- ❖ En el contrato se establecen las prestaciones del aprendiz y su acceso a la seguridad social.
- ❖ El programa está basado en el puesto de trabajo, implica rotación entre distintos puestos y un programa específico de formación en la empresa y en la escuela (60 – 40%)
- ❖ El aprendiz está sujeto a procesos de evaluación formal al menos cada semestre.
- ❖ Al final del programa puede optar por una certificación de competencia laboral.
- ❖ Al final del programa puede ingresar a laborar en un puesto de nivel medio en el tabulador alterno.

Modelo de Aprendizaje

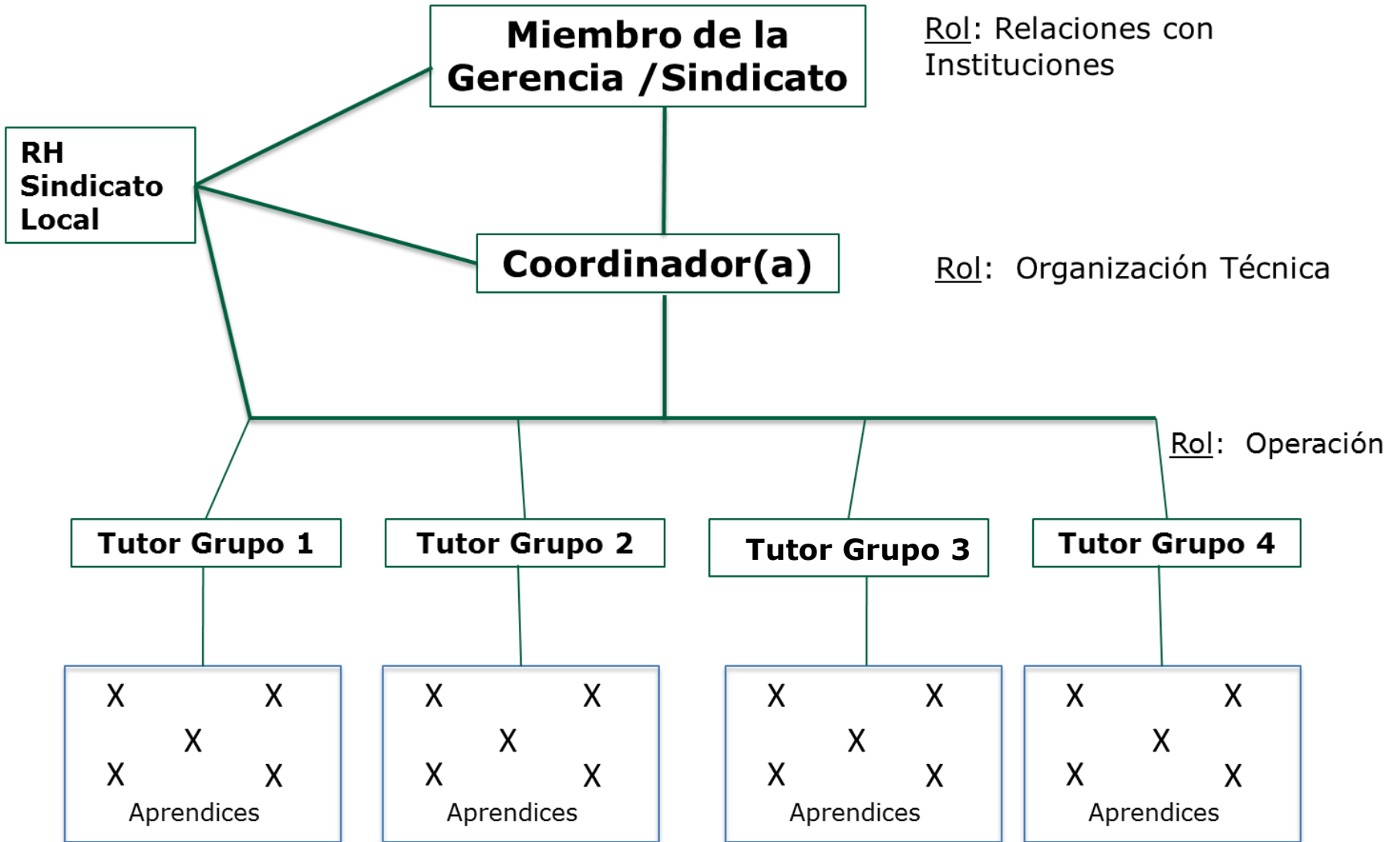
Puntos clave:

- ❖ Esquema legal de contratación.
- ❖ Reforzar competencias básicas e incorporar competencias transversales e institucionales en el programa.
- ❖ Incorporar competencias técnicas en cuatro dimensiones:
 - ✓ Planear
 - ✓ Interpretar
 - ✓ Operar con eficiencia y calidad
 - ✓ Mantenimiento Autónomo
- ❖ Definir las características de la evaluación (Empresa – Sindicato – Centro Escolar) y el tipo de certificación.
- ❖ Garantizar la posibilidad de acceso a un puesto medio en el escalafón por competencias al concluir el programa, aprobar la evaluación y obtener la certificación.
- ❖ Crear un modelo que pueda replicarse.

Organigrama de la Dirección y Gestión del Proyecto



Organigrama de Gestión en el Ingenio



Próximos pasos

1. Diseño de prueba piloto en 6 Ingenios y un Campo (2 familias de puestos en cada uno). *SEP – DIC 2014.*
2. Definir centros escolares participantes (de acuerdo a la localidad). *ENE 2015.*
3. Incorporación de actores clave (Ministerio del Trabajo, Centros Escolares, CONOCER). *NOV -2014 – ENE 2015.*
4. Asistencia técnica para la elaboración del Programa de Formación y definir perfil de los aprendices (OIT, Ministerio del Trabajo, Centros Escolares). *ENE – MAR 2015.*
5. Aprobación del Programa de Formación (Empresas – Sindicatos). *ABR 2015.*
6. Difusión del programa. *ABR – MAY 2015.*
7. Formación de Tutores. *ABR – JUN 2015.*
8. Selección de Aprendices. *JUN – JUL 2014.*
9. Inicio del Programa *SEP – 2015.*



**SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA
INDUSTRIA AZUCARERA Y SIMILARES DE
LA REPÚBLICA MEXICANA**



**CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS
AZUCARERA Y ALCOHOLERA**

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

www.camaraazucarera.org.mx

www.stiasrm.org.mx

<http://competenciasazucar.ning.com>

