

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE:** CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**TITULO:** EL PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACION :  
UN PROGRAMA NOVEDOSO DE PROMOTORIA ESTATAL.**T E S I S****QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:****LIC. EN ADMINISTRACION PUBLICA****P R E S E N T A :****LARA LOIS, JOSEFINA MIRIAM****TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN****MEXICO D.F. 1994**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

65  
2ej.

**A MIS PADRES  
LUCIANO Y GLORIA**

**A MIS HERMANOS  
YURIRIA, MARTA, CUAUHTEMOC, MARGARITA, CITLALLIN Y TENOCH**

**A MIS SOBRINOS  
YURI, CUAUH, KARLA Y LILI**

## C O N T E N I D O

	PAG.
PROEMIO	1
1. EL CONTEXTO ECONOMICO ACTUAL	3
2. EL PAPEL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ECONOMIA NACIONAL Y SUS NUCLEOS DE MODERNIZACION	11
3. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	18
4. EL PROYECTO DE MODERNIZACION DE LOS MERCADOS DE TRABAJO	22
5. EL PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACION (CIMO)	26
6. CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFIA	45

## PROEMIO

El presente trabajo pretende demostrar que el Programa de Calidad Integral y Modernización constituye un esquema novedoso de promotoría estatal; ya que, para fomentar el desarrollo de la capacitación, calidad, productividad y competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, promueve la participación de éstas y de sus organismos, a fin de que determinen sus necesidades y la forma de resolverlas de acuerdo a sus propias características. Para ello, ofrece una serie de servicios y apoyos que, tomando en cuenta las actuales tendencias de transformación de la organización de la producción y del trabajo, favorecen su desarrollo a largo plazo.

En el apartado "Contexto Económico Actual" se analizan cuáles son los cambios en la forma de organizar la producción y el trabajo que determinan las tendencias de la economía a nivel mundial, destacando las características estructurales de innovación que propician la obtención de mayores niveles de productividad y competitividad.

En la sección denominada "El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la Economía Nacional y sus Núcleos de Innovación" se señala la importancia que estas empresas tienen para el desarrollo del país, así como sus principales características y problemas. Más adelante, se analizan los núcleos estructurales de innovación -descritos en el apartado anterior- de acuerdo a las características de la micro, pequeña y mediana empresa.

La sección relativa a los recursos humanos destaca la importancia central del hombre en el logro de mejores niveles de calidad, productividad y competitividad y, por lo tanto, se señala la necesidad de generar programas que promuevan su capacitación

y desarrollo. Asimismo, se indica el tipo de capacitación que puede favorecer más los núcleos de innovación de acuerdo a las características de la micro, pequeña y mediana empresa, analizados en las secciones precedentes.

En el siguiente apartado se describe, en términos generales, el Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo, del cual forma parte el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO). Después se detallan las características, evolución, servicios y apoyos que este Programa brinda a la micro, pequeña y mediana empresa, así como su forma de organización.

Por último, en las conclusiones se destaca cómo el Programa CIMO promueve una participación de los sujetos productivos orientando su creatividad y articulándola en torno a los elementos clave para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

## 1. EL CONTEXTO ECONOMICO ACTUAL

Hoy vivimos la configuración de un nuevo orden económico internacional, generado porque la necesidad de valorización del capital lo obliga a expandir sus mercados y a encontrar nuevas formas para incrementar la productividad. En la actualidad la estrategia para elevar la ganancia se centra en la expansión, centralización y concentración del capital a escala mundial, es decir, en la internacionalización y globalización de la economía.

Este proceso implica cambios en la forma como se reproduce el sistema económico en su conjunto, así como en la integración de las economías nacionales al nuevo orden.

Estas transformaciones, cuyo escenario es una economía internacional muy competitiva y una revolución tecnológica con efectos en la organización, tipo y contenido del trabajo, deben ser explicadas a la luz de la crisis del modelo de producción fordista que prevaleció desde la posguerra hasta mediados de los años setenta. Por ello, antes de hablar sobre la situación actual, se comentarán brevemente algunos aspectos del fordismo.

En términos generales este modelo de producción se caracterizó, entre otros, por los siguientes elementos<sup>1</sup>:

- Una organización del trabajo basada en los principios tayloristas que proponen

---

<sup>1</sup> Daniel Linhart. "Crisis y Trabajo" en La Automación y el Futuro del Trabajo. Diseño del Trabajo y Cualificación de los Trabajadores, págs. 509-511.

la fragmentación de las tareas y la separación entre la ejecución y la planeación.

- La mecanización del ritmo de trabajo a través de la cadena de montaje, que permite que el ritmo ya no sea determinado por el trabajador, sino por un factor técnico: la velocidad de desplazamiento de la cadena.
- La utilización de máquinas especializadas diseñadas para la ejecución de una sola tarea.
- El predominio del obrero masa no calificado.
- El incremento de la productividad a través de la producción en serie y la estandarización de las mercancías que permite generar grandes economías de escala<sup>2</sup>. La productividad no depende tanto del esfuerzo del trabajador, sino de la mejor utilización de la capacidad productiva.
- La orientación de la producción hacia el mercado interno.
- El precio de los productos como único determinante de la competencia en el mercado.

---

<sup>2</sup> "La excesiva especialización de las máquinas y de los empleos conduce a una ley de retornos cada vez más altos, es decir, una vez que se ha diseñado el proceso de producción para fabricar un determinado producto, los costos por unidad bajan con el tamaño del mercado". Benjamín Coriat. El Taller y el Cronómetro. Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la Producción en Masa, págs. 47.

- El consumo de masas como forma de garantizar la salida de una producción en fuerte crecimiento, en donde el salario es el principal sustento del consumo y su nivel determina la expansión del mercado.
- Un Estado de corte keynesiano, que propone la inversión estatal para revitalizar la economía a fin de garantizar un poder adquisitivo masivo, estable y continuo.

A mediados de los años setenta el modelo fordista comenzó a dar signos de agotamiento y las empresas se vieron obligadas a buscar otro tipo de ventajas que les permitieran permanecer en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes. A partir de este momento se cuida más el diseño de los productos, a fin de garantizar una mayor adaptabilidad, funcionalidad y flexibilidad de acuerdo con los requerimientos del mercado. Poco a poco el tamaño de la serie pierde interés para las empresas, adquiriendo mayor importancia la obtención de máquinas más flexibles que permitan fabricar productos diversos en una misma línea de producción.

La calidad del proceso y del producto se convierte también en un factor esencial para permanecer en el mercado ya que, por una parte, es un elemento que puede determinar que el consumidor elija determinado producto y, por otra, permite reducir costos.

Se comienzan a introducir estrategias basadas en la mejora continua para incrementar los niveles de calidad del proceso y del producto, y como en la instrumentación de estos programas el factor humano desempeña un papel crucial, las empresas se preocupan ahora por motivarlo para que participe en forma más activa en la

identificación y solución de problemas en el proceso productivo.

Otro cambio que se observa es que el mercado interno ya no es lo más importante. La economía es más competitiva a nivel internacional y se comienzan a conformar bloques económicos, lo que conduce a la globalización de la economía. En este marco, el Estado orientado a la revitalización de la economía interna entra en crisis, ya que su regulación, restringida al ámbito nacional, enfrenta ahora una economía cada vez más internacionalizada.

En términos generales se puede decir que el nuevo orden económico se caracteriza, entre otros elementos, por su capacidad de usar la fuerza de trabajo en el tiempo, espacio y con la intensificación que la nueva competencia internacional requiere. Es capaz de: organizar los procesos de trabajo de acuerdo a diferentes combinaciones técnicas, sociales y productivas; ubicar en distintos espacios los procesos de producción; y controlar los procesos de trabajo (incluso a distancia).

El nuevo esquema de producción se orienta ahora hacia la optimización de la productividad y la calidad mediante la integración y el control de todos los factores que intervienen en la productividad -incluida por primera vez la mayor satisfacción al cliente- con una mayor calidad y variedad, con el menor costo de producción y comercialización posible.

Para que este esquema productivo se pueda desarrollar es necesario que el sistema cuente con ciertas características estructurales que le permitan combinar distintos procesos de organización de la producción y del trabajo, así como los diferentes factores que intervienen en la división internacional del trabajo. Es decir, se

requieren algunos elementos que den dirección y contenido a la nueva trayectoria tecnológica <sup>3</sup>, que constituyan el núcleo de la actual innovación. Estas características son: la integración, flexibilidad, descentralización, centralización y el desarrollo y formación de los recursos humanos. A continuación se definen estas características tomando como referencia la obra de Leonard Mertens <sup>4</sup>.

Para incrementar los niveles de productividad y competitividad, una parte importante de la actual revolución tecnológica se centra en la integración de tecnologías: además de generar innovaciones técnicas en maquinaria y equipo (tecnología dura <sup>5</sup>), se introducen cambios en las formas de organización de la producción y el trabajo (tecnología blanda), asociadas al concepto de lo que se produce, el diseño y la identificación de las necesidades de los clientes y de los mercados. El actual esquema productivo busca alcanzar mayores niveles de ganancia creando, en el marco de un

---

<sup>3</sup> "(...) una trayectoria tecnológica está constituida por una serie orientada y acumulativa de innovaciones sucesivas. Las condiciones socioeconómicas en las cuales se forman esas trayectorias, favorecen de hecho un proceso de selección y de innovaciones, que hace que entre varias líneas de desarrollo y acumulación posibles y abiertas por algunas innovaciones fundamentales, sólo líneas acumulativas precisas y determinadas se consoliden de manera acumulativa." Benjamin, Coriat. El Taller y el Robot. Ensayos sobre el Fordismo y la Producción en Masa en la Era de la Electrónica. Pág. 61.

<sup>4</sup> Leonard Mertens. Crisis Económica y Revolución Tecnológica. Hacia Nuevas Estrategias de las Organizaciones Sindicales. Págs. 70-74 y 85-92. Cabe aclarar que estas características son abordadas por el autor desde el punto de vista de la innovación y no en términos administrativos.

<sup>5</sup> "(...) la tecnología dura incluye producto, equipo y materias primas, mientras que la tecnología blanda incluye fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo. (...)" Joseph Prokopenko. La Gestión de la Productividad, Manual Práctico. Pág. 11

escenario mundial, su propia demanda y, a partir de ella, integrar sus productos y servicios. Asimismo, pretende disminuir los tiempos entre la producción, la comercialización y el ámbito financiero para agilizar la realización de la ganancia.

Al interior de la empresa, un elemento que permite la integración de las tecnologías duras y blandas es la introducción de la automatización programable<sup>4</sup> que, a través de una red de computadoras, permite sincronizar las actividades de diseño, fabricación y gestión, reduciendo los tiempos muertos y el volumen de producción en proceso y productos en almacén. En esta forma se garantiza un incremento en la productividad gracias a un uso más eficiente del capital trabajo.

La flexibilidad es otra característica estructural que requiere el actual sistema económico y puede ser definida como la capacidad de adaptación y respuesta rápida a los cambios del mercado; es decir, la capacidad de una empresa, en lo externo, para adecuar su producción a demandas, mercados y tecnologías cambiantes y, en lo interno, para cambiar la forma como organiza sus procesos de producción y trabajo.

Al interior de la empresa la automatización programable ha permitido una mayor flexibilidad ya que posibilita producir series pequeñas o medianas de una misma

---

<sup>4</sup> "(...) por automatización programable se designa la generación actual de los automatismos. Basados en el uso productivo de la informática y la electrónica, estos materiales están dotados de una doble propiedad: de plurioperatividad y, en diversos aspectos, de reacciones instantáneas a variaciones de su entorno." Benjamín Coriat. Benjamín, Coriat. El Taller y el Robot. Ensayos sobre el Fordismo y la Producción en Masa en la Era de la Electrónica. Pág. 60.

familia de productos, teniendo mayor capacidad de responder a los rápidos cambios del mercado. Como las máquinas ahora son programables se pueden reutilizar y, por lo tanto, el proceso se flexibiliza. Asimismo, se logra un mejor uso de la fuerza de trabajo, ya que se reducen las interrupciones en el proceso productivo.

Otras características estructurales del nuevo sistema económico son la centralización de la planeación y el control, así como la descentralización de la producción. Durante mucho tiempo se pretendió crear empresas más grandes, sin embargo, la tendencia actual es la descentralización, entendida como la creación de pequeñas unidades económicas con capacidad de gestión autónoma, responsables de sus propios procesos internos y que desarrollan amplias relaciones con el mercado en su conjunto.

Mediante la descentralización se busca aprovechar las ventajas competitivas de cada región, acercando la toma de decisiones a los lugares donde se ubican las plantas. El propio proceso productivo se descentraliza para aprovechar a nivel mundial las ventajas de producción y de mercado, de tal forma que es posible producir alguna parte de un producto en un país, ensamblarla en otro y venderla en un tercero.

Para que la producción se pueda descentralizar se requiere de una planeación y control centralizados, ya que la estandarización de los procesos organizacionales, administrativos, tecnológicos y productivos sólo puede realizarse a partir de una concepción y control central que garantice una calidad y productividad homogéneas. Para llevar a cabo esta centralización, los grandes consorcios se apoyan en el desarrollo de sistemas de información que permiten tener un control en un amplio número de unidades de producción que pueden estar mundialmente dispersas.

La síntesis entre la integración, flexibilización, descentralización y centralización en el nuevo esquema productivo la realiza el elemento humano, a través de la ejecución de las operaciones del proceso de producción no cubiertas en forma automatizada y mediante la programación, reprogramación, supervisión y control del proceso y del producto. En el nuevo esquema, la organización de la producción requiere de un alto nivel de control de la calidad, a fin de evitar los errores y defectos y, en su caso, corregirlos a tiempo. La posibilidad de optimizar el proceso de producción está en función de la calidad y no sólo en función de la velocidad del proceso. Por ello, en el modelo productivo que se está generando, se han introducido programas de calidad total del proceso y del producto en los que los recursos humanos desempeñan un papel fundamental para instrumentar procesos de mejora continua.

De ahí que actualmente los diferentes países se preocupen por construir ventajas basadas en recursos humanos mejor preparados y con capacidades para visualizar más adecuadas modalidades de producción, así como de innovación.

Las características estructurales descritas -integración, flexibilización, centralización, descentralización, y desarrollo y formación de recursos humanos- constituyen el actual núcleo de innovación del sistema económico mundial, son los factores determinantes para el repunte de los niveles de productividad, que configuran un modelo de características cualitativamente distintas respecto al estadio de producción anterior y que permiten incrementar la ganancia, la cual, en la medida en que la dinámica del sistema se reproduce y amplía, alcanza mayores niveles.

Las ventajas comparativas estáticas, fundadas en la utilización de mano de obra

barata con bajos niveles de calificación, así como la participación en el mercado mundial con base en materias primas están perdiendo importancia. En la actualidad la capacidad de innovación, factor estratégico para el desarrollo económico, está íntimamente vinculada con el grado de calificación y desarrollo de los recursos humanos de un país, de ahí que éste sea hoy un factor clave para participar en el escenario económico internacional con base en capacidades y ventajas dinámicas y creativas. En este contexto, adquiere especial relevancia fomentar programas que favorezcan el desarrollo de los recursos humanos.

## 2. EL PAPEL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ECONOMÍA NACIONAL Y SUS NUCLEOS DE MODERNIZACIÓN

Ante el nuevo escenario de la economía internacional nuestro país busca transformar su economía, para ello fomenta transformaciones en los procesos de organización y gestión del trabajo; la incorporación del desarrollo científico y tecnológico; la participación más activa de los sujetos productivos; la formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos; y la concertación de los sectores productivos, el gobierno y la población en general sobre los problemas nacionales y sus estrategias de solución <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, pág. 66-69.

En este marco, la atención a las micro, pequeñas y medianas empresas <sup>9</sup> es uno de los ámbitos más importantes que cuidar, ya que su fortalecimiento y modernización son estratégicos para el desarrollo nacional, entre otras cosas, porque:

- Constituyen la mayor parte de nuestro tejido productivo <sup>9</sup>.
- Generan un mayor número de empleos a nivel nacional.
- Tienen gran flexibilidad para responder a cambios del mercado.
- Utilizan materias primas y mano de obra locales, lo que favorece el desarrollo regional y nacional.
- Han demostrado una mayor capacidad de permanecer en períodos de crisis <sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Para fines de este trabajo, y de acuerdo a los parámetros que se manejan en el Programa de Calidad Integral y Modernización, se clasifica a las empresas por el número de trabajadores con que cuentan: micro de 1 a 15, pequeñas de 16 a 100 y medianas de 101 a 250.

<sup>9</sup> "Las micro, pequeñas y medianas industrias representan 98% de los establecimientos de transformación, absorben más de la mitad de la mano de obra y aportan 43% del producto que genera la actividad manufacturera, proporción equivalente a 11% del PIB." Fernando Sánchez Ugarte, "Acciones en Favor de las Micro, Pequeñas y Medianas Industrias en México", en Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Revista de Comercio Exterior Vol. 43 Núm. 6: Experiencias de Desarrollo de las Empresas Micro, Pequeñas y Medianas, pág. 539.

<sup>10</sup> "Su tejido empresarial ha resultado ser más resistente que el de las grandes corporaciones en tiempos de crisis económica; pueden ser más vulnerables individualmente -ha sido alta su mortalidad durante la crisis-, pero su capacidad de regeneración es elevada (...)", Claudio Cortellesse. "Competitividad de los Sistemas Productivos y

No obstante, estas empresas tienen fuertes problemas para su desarrollo y modernización como por ejemplo ":

- . Su mano de obra tiene una baja calificación.
- . Utilizan en forma muy reducida su capacidad instalada.
- . Desconocen las fuentes y formas de financiamiento más adecuadas a sus necesidades.
- . No tienen suficientes recursos económicos y humanos propios para satisfacer sus necesidades en materia de: asistencia técnica, desarrollo tecnológico, control de calidad, organización administrativa y contable, mercadeo y comercialización.
- . No acceden a sistemas de información que les permitan conocer, por ejemplo, su papel sectorial, aspectos sobre mercados de trabajo, tecnología, precios, normatividad y especificaciones.
- . A pesar de que su experiencia productiva es muy rica, casi nunca se

---

las Empresas Pequeñas y Medianas: Campo para la Cooperación Internacional", en Ibid. pág. 519.

" Victor Manuel Terrones. "Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en el Proceso de Globalización" en Ibid. pág. 545; y "Conclusiones y Recomendaciones del Seminario Internacional: El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización Mundial", en Ibid. pág 574.

sistematiza en documentos técnico-administrativos.

- Son menos sensibles a los programas tradicionales de apoyo gubernamental.

Una vez señalada la importancia de las empresas de menor tamaño para el desarrollo nacional, así como los problemas que enfrentan para su desarrollo, mencionaremos algunas características en relación a la forma como la mediana empresa organiza la producción y el trabajo; se vincula con los mercados; y resuelve sus problemas de diseño, falta de planeación y de una gerencia moderna <sup>12</sup>:

- Para producir un número más o menos variado de bienes en escalas pequeñas la empresa realiza el total o la mayor parte de las fases de diseño, proceso y producto.
- No tiene un control estandarizado de las especificaciones y de la calidad del producto porque, en la mayor parte de los casos, las escalas de compra y venta no están bajo su control y, por lo tanto, no puede balancear su producción en función de ellas.
- Su flexibilidad se basa sobre todo en el trabajo, no se deriva -en última instancia- de la introducción de innovaciones en herramientas, maquinaria o equipo. En estas empresas el trabajador tiene el conocimiento global del proceso de trabajo, lo domina. Este tipo de calificación se reproduce de

---

<sup>12</sup> Norma González et al. Informe del Estado de Avance del Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO), págs. 28-29.

hombre a hombre en forma directa en el proceso productivo.

- . La función de coordinación y control de la producción es unipersonal, casi siempre la realiza un trabajador que está encargado de enlazar el proceso de producción con la administración de la empresa.
- . La dirección tiende a ser también de carácter unipersonal y, en términos generales, se realiza para responder a los problemas cotidianos, no se basa en una planeación estratégica.
- . Con frecuencia, la fase de diseño la hace la misma empresa como producto de la experiencia laboral y no de un conocimiento sistemático o con base en un método que permita identificar las necesidades y expectativas de los clientes. A veces esta fase se subcontrata y, en muy contadas ocasiones, se realiza en forma agrupada con otras empresas <sup>11</sup>.
- . La mediana empresa contrata pocos servicios, entre otros: la colocación del producto en el mercado, la contabilidad y algunas gestiones legales y fiscales. Casi no tiene acceso a servicios de financiamiento, asistencia técnica, desarrollo tecnológico o de información especializada.
- . Los servicios de mantenimiento de la maquinaria y equipo tienden a ser

---

<sup>11</sup> Para mayor información sobre este proceso de agrupación, que se ha desarrollado fundamentalmente en Italia y España, ver: Giacomo Becattini "Los Distritos Industriales y el Reciente Desarrollo Italiano", en Revista de Sociología del Trabajo No. 5. Distritos Industriales y Pequeñas Empresas, Nueva Época, pág. 3-17.

realizados por los trabajadores de la propia empresa.

En las micro y pequeña unidades económicas se presentan las mismas características señaladas para las medianas, pero con algunas variaciones: tienden a agrupar las tareas relacionadas con el flujo de producción y las de carácter general; en muchas ocasiones el dueño realiza las funciones de coordinación de la producción y las de carácter administrativo; y contratan servicios adicionales con menor frecuencia que la mediana empresa.

Si vinculamos estas características con los núcleos de innovación tecnológica señalados en el apartado anterior, podremos vislumbrar algunos retos y oportunidades para estas empresas ante sus nuevos escenarios de competencia<sup>14</sup>.

En la micro, pequeña y mediana empresa la integración se lleva a cabo con base en dos características principales: realiza el total del proceso de producción y de trabajo (incluida la compra y la venta); y su fuerza de trabajo participa tanto en forma específica como polivalente en el proceso de producción en su conjunto.

En cuanto a su flexibilidad, se puede decir que es muy amplia y que se basa sobre todo en la tecnología blanda, es decir en el ser humano. Los límites a su flexibilidad se presentan, no tanto porque no sea capaz, en términos económicos, de introducir tecnología en máquinas, herramientas o equipo, sino más bien porque no sistematiza en forma suficiente el conocimiento tecnológico que la experiencia le ha dado a los trabajadores y a la empresa en su conjunto; y porque además no cuenta con

---

<sup>14</sup> Norma González et al. Op. Cit., págs. 30-31

suficiente información sobre los nuevos escenarios de competencia. Estas insuficiencias le impiden visualizar otro tipo de sistematización que es clave para la competitividad: la relativa a los procesos de diagnóstico, planeación, formulación de escenarios y administración para el cumplimiento óptimo de los objetivos de mantenimiento y desarrollo.

Por su parte, la descentralización en este tipo de unidades económicas se considera como algo inherente a ellas, pues realizan en forma más o menos autónoma sus funciones como empresa.

Ahora bien, a partir de estas características podemos señalar algunos riesgos y oportunidades para la micro, pequeña y mediana empresa en el escenario actual. Uno de los riesgos es que caigan en la autarquía o aislamiento total, creyendo que en esa forma pueden sobrevivir.

Otro riesgo es que pierdan su tipo de integración y su forma de actuar descentralizada, al asociarse como maquiladoras -sin nuevas capacidades- a otros circuitos productivos más modernos, cumpliendo funciones de subcontratación relativas sólo a tramos de un proceso productivo.

Las oportunidades de las empresas de menor tamaño se encuentran en el logro de mejores niveles de integración y de flexibilidad, sin perder su característica de descentralización. En este proceso, la capacidad de avanzar en una forma específica de centralización y el desarrollo de sus recursos humanos tienen un papel clave.

El tipo de centralización que se debe impulsar para las micro, pequeñas y medianas

unidades económicas es la agrupación con otras empresas, a fin de conjuntar fases del proceso productivo o servicios en los cuales tienen desventajas; tecnológicas (como en el caso del diseño); de escala (para la compra y venta); y servicios tales como información, mercadotecnia y asistencia técnica.

En cuanto a los recursos humanos, es necesario que estas empresas logren consolidar un desarrollo que les permita optimizar el funcionamiento polivalente de la fuerza de trabajo y afinar sus habilidades de precisión, sin perder su calificación. Para ello es importante la formación y desarrollo de carácter tecnológico, así como la formación para la participación, que incluya aspectos y metodologías de diagnóstico, identificación de problemas, visualización de escenarios, modalidades de identificación de soluciones en grupo, sistematización y registro, entre otros aspectos.

Tanto por sus fortalezas como por sus desafíos la micro, pequeña y mediana empresa requiere apoyos. El reto es lograr que sean empresas modernas, competitivas, conocedoras de los mercados, con capacidades de innovación, que contribuyan a la integración del aparato productivo, que produzcan para el mercado interno y para la exportación, y que sean capaces -a partir del incremento de su productividad- de ofrecer adecuadas condiciones de trabajo.

### 3. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En el logro de mayores niveles de calidad y productividad intervienen muchos factores, entre otros: la utilización más racional de los recursos materiales y del capital; la búsqueda y aplicación de opciones tecnológicas más idóneas; y el

desarrollo de esquemas modernos de información y organización. Sin embargo, todos estos factores suponen la participación activa del hombre. De ahí que los recursos humanos estén llamados a desempeñar un papel crucial como agentes esenciales del cambio, como integradores y catalizadores del proceso de modernización <sup>15</sup>.

En este marco, la capacitación <sup>16</sup> adquiere una importancia fundamental, que se acentúa en la medida en que el cambio tecnológico acelerado exige la previsión de los perfiles ocupacionales de quienes se incorporarán en los próximos años a la actividad productiva y la readaptación de la mano de obra en activo. La capacitación exige ahora un mayor impulso, en el que participen todos los actores de la producción y de la sociedad en su conjunto, a fin de desarrollar todas las áreas de la empresa, abarcar al total de la estructura ocupacional y extender el proceso durante la vida activa del trabajador.

En la actualidad, la capacitación, la productividad y la innovación están muy vinculadas. Para que esta vinculación se pueda concretizar en el ámbito de la empresa es necesario que participen todos los sujetos que la conforman, es decir, tanto trabajadores como empresarios. En este contexto, más que un conjunto de eventos interrelacionados entre sí por una lógica didáctica o técnica, la capacitación

---

<sup>15</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, pág. 4.

<sup>16</sup> "La capacitación es entendida como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permiten al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. En este sentido, la capacitación no sólo es un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino también un vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país". Ibid. Págs. 4 y 5.

debe ser concebida como un proceso de ampliación de las capacidades individuales y colectivas de calificación de las personas y de la empresa en su conjunto <sup>17</sup>.

La capacitación en la micro, pequeña y mediana empresa no puede estar aislada de la forma como organiza su producción y el trabajo, o de la manera como se administra y relaciona con el mercado. Su capacitación tiene que posibilitar una autorreflexión, que permita recuperar y sistematizar la experiencia de la empresa en su conjunto y construir nuevos escenarios para su desarrollo.

En este marco, la capacitación en estas empresas debe incluir, entre otros, los aspectos relativos a la planeación, organización y evaluación que contextualicen la calificación del trabajador y generen una capacidad autosustentada de desarrollo, para ello serán necesarias metodologías participativas que faciliten y guíen el proceso.

La innovación tecnológica que se puede generar en la micro, pequeña y mediana empresa está vinculada sobre todo al conocimiento vivo, al mejoramiento de las condiciones de trabajo, a la versatilidad y a la creatividad demostradas por estas empresas. Elevar la calificación de los trabajadores a partir de la sistematización de

---

<sup>17</sup> "La calificación del trabajador se refiere a su dominio del conocimiento del proceso de trabajo en su conjunto. Mientras que la calificación de la empresa es entendida como el dominio - conocimiento acumulado- del total del proceso de trabajo; de la organización de la producción; de la administración; de las actividades indirectas al flujo de producción, tales como compra y venta; de los procesos de diagnóstico, planeación, formulación de proyectos, control y seguimiento; así como su capacidad para acceder a información relevante." Norma González, et al. Op. Cit., pág. 64

los conocimientos y habilidades derivados de su experiencia laboral, les permite trascender la visión cotidiana de cada una de las tareas y del proceso de trabajo en su conjunto, alcanzando con ello niveles de abstracción que, a su vez, facilitan la comprensión de grupos de elementos que se interrelacionan en formas de sistemas y que son más acordes con el nuevo concepto de producción.

Lograr este tipo de innovación implica que la capacitación trascienda la visión de especializar a los trabajadores en una parte del proceso de trabajo, orientándose ahora al dominio tecnológico del proceso completo del que se trata, a la ocupación en su conjunto <sup>18</sup>.

Otro ámbito de la capacitación en las unidades económicas de menor tamaño que merece atención es el relativo a la conformación de grupos de empresas. Este esquema puede traer grandes beneficios, pues facilita el intercambio de experiencias; la identificación de problemas, escenarios y oportunidades; el acceso a distintos tipos de información; así como la compra de servicios en común que pueden redundar en que estas empresas logren una mejor ubicación en el mercado.

Para que los mejores niveles de calidad, productividad y competitividad en la micro, pequeña y mediana empresa sean estables, dinámicos y autosostenidos deben ser gestados y no introducidos, pues se trata de conceptos, procesos y productos en continua evolución. En términos generales, se puede decir que el incremento de estos

---

<sup>18</sup> " (...) una ocupación no es sólo la suma o la síntesis de las tareas concretas, sino la síntesis teórico-práctica del modelo tecnológico; es decir, del proceso de producción, de su gestión y de su interrelación con otros subsistemas, tales como mantenimiento, compras, control de materiales y ventas". Norma González, et al. Op. Cit., pág. 69.

niveles depende de tres procesos principales; la calificación y desarrollo de todos los recursos humanos; la agrupación de empresas, que profundice y no desarticule sus actuales características; y el logro de modalidades participativas y autosustentadas para su desarrollo, en donde el centro del proceso de mejoramiento continuo sea el recurso humano.

#### 4. EL PROYECTO DE MODERNIZACION DE LOS MERCADOS DE TRABAJO

Como producto de las profundas transformaciones económicas y sociales que vivió México durante la crisis de los ochenta, el mercado de trabajo del país enfrentó serios problemas: la mayor parte de la población que se incorporó a la actividad económica no pudo ocuparse en forma satisfactoria, ya que la producción se estancó y el perfil de calificación de la mano de obra se fue desvinculando cada vez más de las necesidades reales del aparato productivo. En la actualidad, los cambios en la estructura y composición del mercado de trabajo se profundizan aún más, ya que la incorporación y generalización de nuevas tecnologías en el ámbito productivo demanda una mayor adaptabilidad de la fuerza de trabajo.

En este contexto, se ha considerado importante impulsar una política activa de modernización de los mercados de trabajo <sup>19</sup> que busque incidir en los ámbitos de la

---

<sup>19</sup> "De una política pasiva a una política activa para el mercado de trabajo. Los requerimientos actuales del país plantean la necesidad de fomentar una política que incida tanto del lado de la oferta como de la demanda y que no sólo contemple la mano de obra, sino al conjunto de agentes que actúan en el mercado. Se trata de una visión que no espera las señales de éste para actuar, sino que en el marco de la concertación con los agentes económicos, instrumenta estrategias y acciones que respondan en lo inmediato a la dinámica del propio mercado." Agustín Ibarra. La Formación Profesional y el

oferta y la demanda, que incorpore al conjunto de agentes que actúan en el mercado y que conjugue el corto con el mediano plazo. Asimismo, esta política debe propiciar la participación de los agentes económicos a través de la concertación.

En esta forma, el Estado podrá facilitar y promover los ajustes necesarios ahí donde los agentes económicos encuentran obstáculos que su propia dinámica no ha podido superar o en aquellos aspectos, como la información, que por su carácter de bien público, requieren el apoyo del Estado.

En el marco de las políticas y estrategias del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social diseñó, y actualmente opera, el Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo (PMMT), que cuenta con recursos federales y con un financiamiento parcial del Banco Mundial y cuya duración se prevé de 1993 a 1997.

El Proyecto busca "modernizar los mercados de trabajo al reducir las limitaciones cualitativas de la mano de obra en activo, facilitar su movilidad e incrementar su productividad; promover la transparencia del mercado de trabajo, agilizar su proceso de ajuste, atenuar el impacto social del cambio estructural"<sup>20</sup>. El PMMT parte de la premisa de la movilización y participación de los sujetos productivos en la promoción y desarrollo de aquellas iniciativas que respondan a sus necesidades de modernización.

---

Mercado de Trabajo, Caso México (borrador sujeto a revisión).  
México, Noviembre de 1992.

<sup>20</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B".  
Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo. México, s/f.  
pág. 2

El Proyecto se conforma por: el Componente de Mecanismos de Ajuste del Mercado de Trabajo; el Programa de Calidad Integral y Modernización (Fomento del Desarrollo de los Recursos Humanos, la Calidad, la Productividad y la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas); y el Programa de Información, Políticas y Desarrollo Institucional.

El Componente Mecanismos de Ajuste del Mercado de Trabajo "promueve la capacitación para la inserción productiva de trabajadores desempleados o desplazados por el cambio estructural y facilita el acercamiento entre oferantes y demandantes de mano de obra, a fin de reducir tiempos y costos de colocación, mediante acciones de información, coordinación de la intermediación, capacitación y readiestramiento".<sup>21</sup>

El Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) tiene como objetivo "contribuir a la modernización de la estructura productiva, al mantenimiento y ampliación del empleo productivo y al crecimiento económico del país, mediante el impulso a la capacitación y readiestramiento de la mano de obra en activo y el incremento de la competitividad, la productividad y la calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas".<sup>22</sup>

El Componente de Información, Políticas y Desarrollo Institucional busca "fortalecer la capacidad de la STPS para definir y promover políticas dirigidas al mercado de trabajo, a través de mejoras en los sistemas de información, análisis y seguimiento

---

<sup>21</sup> Idem.

<sup>22</sup> Idem.

del mercado de trabajo".<sup>23</sup>

El Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo recoge la experiencia de su antecesor, el Proyecto de Capacitación de Mano de Obra (PCMO)<sup>24</sup>, que se desarrolló entre 1987-1992, también con un financiamiento parcial del Banco Mundial, y cuyo objetivo fue el de reducir las restricciones al crecimiento, derivadas de la carencia de recursos humanos calificados, elevar la productividad del trabajo a través del mejoramiento de los servicios de empleo y la capacitación y mejorar la distribución regional y social de las oportunidades de empleo y el acceso a la capacitación.

El PCMO se constituyó por cuatro componentes: a) Fortalecimiento de los Servicios Estatales de Empleo y Becas de Reentrenamiento para Trabajadores Desplazados; b) Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO); c) Programa de Fortalecimiento Institucional; y d) Programa de Inversiones Complementarias en Centros de Capacitación.

Si bien los Proyectos de Capacitación de Mano de Obra y el de Modernización de los Mercados de Trabajo son dos proyectos distintos en términos formales, en términos reales pueden ser considerados como uno sólo que tiene dos fases de operación generadas por su propia evolución, a fin de dar respuestas acordes a las distintas condiciones del país.

---

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B". Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra. Informe de Actividades 1988-1991, págs. 11-14.

## 5. EL PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACION (CIMO)

Ante el reconocimiento de que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento de primer orden para el desarrollo de nuestra economía, dada su capacidad de generar empleos y para adaptarse en forma flexible a los cambios en los mercados y en los procesos productivos, el Gobierno Federal decidió desarrollar, desde 1987, el Programa CIMO<sup>23</sup> para apoyar a este estrato de empresas.

El Programa CIMO, como ya se mencionó, es uno de los componentes del Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo y, como tal, forma parte de las políticas activas de empleo, orientando su acción en forma específica a facilitar la mejor integración y movilización de los mercados internos de trabajo. Para lograr este propósito el Programa promueve, conjuntamente con los sectores productivos y la participación de otras entidades de apoyo, un sistema de apoyo en materia de capacitación, calidad, productividad y competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, propiciando un concepto de enlaces de servicios integrados.

El CIMO se ha adaptado a las diferentes condiciones del país<sup>24</sup>. En su primera etapa se centró en la capacitación de mano de obra industrial en activo, con el propósito de contribuir a la recalificación del personal y a la calificación de mano de

---

<sup>23</sup> En 1987 inició el Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra, que se considera la primera etapa de operación del Programa CIMO y que concluyó en 1992. A partir de 1993 entra en operación la segunda fase denominada Programa de Calidad Integral y Modernización, que tiene las mismas siglas (CIMO) y que se extiende hasta 1997.

<sup>24</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B". Programa de Capacitación Industrial de Mano de Obra. Informe de Actividades 1988-1991, págs. 37-40.

obra en posibilidades de desplazamiento.

En una segunda etapa, ante la nueva situación del país, dejó de ser sólo de capacitación de la mano de obra del sector industrial y se convirtió en un programa de capacitación integral del total de la estructura ocupacional de la empresa, abarcando al conjunto de sus áreas técnicas y organizativas y atendiendo no sólo a la industria, sino también los sectores del comercio y la agroindustria.

En la actual y tercera etapa, el Programa CIMO busca propiciar el enlace de servicios integrados, de tal forma que la micro, pequeña y mediana empresa cuenten con apoyos para capacitación, consultoría, asistencia técnica e información industrial y de mercado.

El Programa tiene como características estructurales ser participativo, descentralizado, copatrocinado, flexible, integral e institucionalizable<sup>27</sup>:

- . Es participativo porque promueve el involucramiento de los sectores productivos y de la comunidad en la identificación y solución de sus propios problemas y necesidades.
- . Es descentralizado ya que, de acuerdo con su carácter participativo, fomenta que la toma de decisiones se inicie en el nivel local.
- . Es copatrocinado pues sostiene que a la posibilidad de la toma de decisiones y

---

<sup>27</sup> Ibid., págs. 17-19.

promoción de las iniciativas por parte de los sujetos sociales, corresponde una responsabilidad en el suministro de recursos organizacionales, logísticos y financieros para la realización del Programa.

- Es flexible porque la participación de los agentes productivos y la toma de decisiones descentralizada propicia el paso de un esquema basado en la oferta de servicios a un esquema basado en las demandas y necesidades de las empresas, en donde son los propios agentes económicos los que marcan el rumbo de las acciones. Los programas en el CIMO se diseñan de acuerdo a las necesidades y características específicas de las empresas.
- Es integral pues considera necesario ofrecer a las micro, pequeñas y medianas empresas una visión integral de apoyo, a fin conjuntar una evolución favorable de los niveles de capacitación, calidad, productividad y competitividad en la empresa; con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la gestión y el clima laboral, y lograr en esta forma una mejor organización de los mercados internos de trabajo.
- Es institucionalizable porque busca lograr la permanencia de su enfoque y características más allá de su vigencia.

Un aspecto importante que hay que resaltar del CIMO es que los programas que instrumenta no se estructuran en torno a la determinación de las necesidades de los trabajadores en lo individual. Para el Programa CIMO la unidad mínima de referencia es la empresa en su conjunto, de tal suerte que la considera como sujeto de capacitación y desarrollo autosostenido.

El Programa ofrece servicios integrados en materia de:

- . Capacitación y desarrollo para el total de las áreas de la empresa y para todos los niveles de su estructura ocupacional.
- . Consultoría de proceso a fin de introducir en forma sistemática el diagnóstico integral de la empresa, la planeación y evaluación del desarrollo.
- . Información industrial que facilite la toma de decisiones respecto al entorno y al mercado de la empresa, así como de los elementos técnicos, administrativos y humanos de su organización interna.
- . Enlace con servicios de asistencia técnica, desarrollo tecnológico y fomento.

Asimismo, el Programa promueve la agrupación de las empresas para que fortalezcan su posición en el mercado a partir de su mejor encadenamiento productivo, intercambio de experiencias y la adopción de servicios en común en materia de formación y desarrollo de los recursos humanos, información laboral e industrial, identificación de mejores oportunidades de compra en común, comercialización y exportación.

El CIMO se sustenta en una innovadora forma de organización y operación: actúa en forma regional y descentralizada, con base en la integración y corresponsabilidad de un Comité Ejecutivo Local en el que participan la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Empleo, las organizaciones empresariales interesadas en participar en el Programa y las Unidades Promotoras de la

## Capacitación (UPC) <sup>28</sup>.

Las UPC actúan como mecanismos de enlace, concertación y coordinación de acciones de mejoramiento de los niveles de capacitación, productividad, calidad y competitividad de las empresas, y se ubican en el seno de organizaciones empresariales locales, con lo que se aprovecha la capacidad de convocatoria de estos organismos para que las UPC constituyan grupos de empresas.

De manera conjunta, las UPC y las empresas realizan un diagnóstico básico y elaboran un programa estratégico de desarrollo. Estos programas pueden ser por rama, tema, proveedores o clientes <sup>29</sup> y tienden a identificar necesidades específicas de cada empresa en lo individual y a agrupar a dichas empresas para el desarrollo de aspectos en común, promoviendo el intercambio de experiencias y mejores escalas de costos. Con base en estos programas se organizan las acciones, involucrando a todos los niveles ocupacionales y a las distintas áreas de la empresa.

---

<sup>28</sup> Las Unidades Promotoras de la Capacitación son las instancias operativas para el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias del Programa CIMO. Para la operación de las UPC se constituye un grupo de uno a seis promotores que, en general, son profesionales especialistas en capacitación y productividad, que tienen contacto con empresas de la región y que conocen la problemática de la misma.

<sup>29</sup> Los grupos por rama se integran con empresas que pertenecen a una misma rama económica y que presentan problemas comunes. Los grupos temas responde a las necesidades comunes identificadas en empresas de una región, aún cuando sean de diferentes ramas. En cuanto a los grupos proveedores se conforman en torno a las necesidades de empresas micro, pequeñas y medianas que proveen de insumos a una o diversas empresas. Por último, los grupos clientes responden a las necesidades de capacitación de las empresas en el uso adecuado de productos o servicios de otras empresas.

Para la realización de las acciones los promotores entran en contacto con oferentes de capacitación y de otros servicios de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en la región, procurando que adapten su oferta a la solución de los problemas específicos detectados en estas empresas.

El Programa cuenta con mecanismos de financiamiento decrecientes y coparticipativos en materia de capacitación, consultoría e información industrial. Por su parte, las empresas y sus organizaciones contribuyen también con recursos financieros y logísticos para el desarrollo de las acciones.

El Programa tiene 34 Unidades Promotoras de la Capacitación (ubicadas en distintos puntos del país)<sup>30</sup>; ha realizado 13,304 eventos, capacitado a 256,325 trabajadores curso<sup>31</sup>; atendido 94,382 empresas-curso<sup>32</sup> con acciones directas y ha beneficiado a 35,124 empresas con otros servicios. En el desarrollo del Programa han participado 200 organismos empresariales locales, ubicados en distintos puntos del territorio nacional, lo que muestra su gran capacidad de concertación y penetración.

La aportación de la STPS para la realización de las acciones asciende a

---

<sup>30</sup> Todos los resultados cuantitativos del Programa CIMO que se presentan comprenden el periodo de enero de 1988 al 30 de septiembre de 1993. Se toma el año de 1988, porque si bien el Programa inicio en octubre de 1987, lo hizo con una UPC piloto.<sup>1</sup>

<sup>31</sup> En el indicador de trabajadores curso un mismo trabajador está contabilizado tantas veces como acciones en las que ha participado. El Programa ha atendido 149,623 trabajadores reales (es decir trabajadores distintos).

<sup>32</sup> En el indicador de empresas curso una misma empresa está contabilizada tantas veces como acciones haya participado. El Programa ha atendido 39,440 empresas reales (distintas empresas).

N\$18,569,100.15 y la de las empresas a \$32,399,751.74. El Programa ha logrado el reconocimiento y la aceptación de las empresas y de sus organizaciones, quienes en forma paulatina han tenido una mayor aportación para cubrir los costos de los programas, aumentando su participación financiera de un 30 a un 64% aproximadamente.

Los ámbitos que el Programa CIMO busca impactar son: las empresas, los trabajadores, los grupos de empresas, los organismos empresariales, la oferta de capacitación y consultoría, así como en los organismos de asistencia técnica y fomento a la micro, pequeña y mediana empresa<sup>33</sup>.

Uno de los principales resultados de la operación del Programa ha sido contribuir a que empresarios y trabajadores adquieran conciencia sobre la importancia de la capacitación, la productividad, la calidad y la competitividad.

En el caso de las empresas, el Programa fomenta la creación de sistemas y estructuras que involucren dentro de sus funciones el desarrollo de sistemas de calidad total, la organización de los servicios orientados a los clientes, la formación permanente de los recursos humanos, y el aliento a la participación de la estructura ocupacional en la gestión del desarrollo de la empresa.

Con los trabajadores, se busca que el incremento en sus niveles de calificación y participación en la gestión se traduzca en mejores condiciones de trabajo, en sistemas

---

<sup>33</sup> En todos estos ámbitos el Programa ha logrado resultados importantes que se documentan en: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B". Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra. Informe de Actividades 1988-1991.

modernos de remuneración vinculados con la productividad, en un mejor clima laboral y, en general, en mejores condiciones de vida.

En cuanto a los grupos de empresas se pretende que evolucionen hacia esquemas de integración de servicios en común que les permitan un adecuado monitoreo y posicionamiento en los mercados laboral y productivo; un acceso continuado a los avances en materia de tecnología y desarrollo organizacional; una vía de acceso a la información industrial y economías de escala en la organización de los procesos de compra, diseño, comercialización, distribución y exportación.

Respecto a los organismos empresariales el Programa CIMO fomenta la creación de centros de servicios integrados a la empresa que, bajo denominaciones tales como centros de calidad-productividad, desarrollo de la competitividad, desarrollo empresarial o unidades de servicios integrados faciliten a las organizaciones empresariales locales -en forma conjunta con la STPS- ampliar las oportunidades de acceso a la creación y sostenimiento de los empleos y para la adecuada articulación de los mercados de trabajo.

En cuanto a la oferta de capacitación y consultoría, el Programa pretende contribuir a la adecuada modificación de la oferta de estos servicios, a fin de que realicen intervenciones integradas a la medida de las necesidades de las empresas.

Por último, en relación a los organismos de asistencia técnica y fomento a la micro, pequeña y mediana empresa, el Programa CIMO trata de contribuir a la creación de una red de apoyo en la que participen las distintas entidades públicas, privadas y sociales orientadas al servicio de este sector productivo, sobre todo a nivel local. Por

ello, además de la participación de las empresas y de los organismos, trabaja con un espíritu de coordinación, complementación e integración con oferentes, instituciones y programas orientadas al apoyo de este estrato de empresas <sup>34</sup>.

## 6. CONCLUSIONES

El Programa de Calidad Integral y Modernización, que forma parte del Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo, es un instrumento de la política activa de empleo que el gobierno está desarrollando, orientado a la promoción de la formación de recursos humanos, productividad, calidad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La operación del CIMO, además de apoyar los procesos de adaptación de esas empresas a las condiciones cambiantes de los mercados y de la tecnología, fomenta el empleo productivo ya que, a través de acciones sistemáticas de capacitación y consultoría, promueve la adecuación de las calificaciones de la mano de obra a las necesidades del aparato productivo, así como la atención de problemas específicos de productividad, ampliando las oportunidades de permanencia en el mercado laboral, en condiciones de eficiencia y competitividad.

El Programa CIMO constituye un novedoso esquema de promotoría estatal, en tanto que combina dos elementos para fomentar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa:

---

<sup>34</sup> El Programa CIMO tiene firmados convenios o bases de colaboración a nivel nacional, entre otros, con: CONCAMIN, CANACINTRA, CANACO, NAFIN, SECOFI, SEDESOL, SEP y BANCOMEXT.

- a) Favorece la participación de los sujetos productivos en la determinación de sus necesidades y en la forma de superarlas.
  
- b) Toma en cuenta los problemas por los que atraviesa su población objetivo, así como los cambios en la organización de la producción y del trabajo que están determinando las tendencias de la economía a nivel mundial.

Con base en estos dos elementos el Estado Mexicano otorga dirección y sentido a la creatividad y participación de los sujetos productivos, promoviendo y apoyando el desarrollo de la capacitación, calidad, productividad y competitividad en las empresas que atiende.

El CIMO sostiene que la capacitación, la calidad, la productividad y la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas son retos que deben involucrar a todos los sujetos que intervienen en la actividad económica, es decir, son una responsabilidad colectiva y, por lo tanto, su desarrollo requiere de una participación activa, consciente y concertada de las instituciones y de los sujetos directamente involucrados.

La relación del sector público y privado en el marco del Programa CIMO se basa en una serie de compromisos por ambas partes. No se trata de que el Estado realice acciones en forma unilateral, sino de que exista una corresponsabilidad desde el diseño hasta la evaluación del impacto de las acciones. Se trata de que las empresas y sus organizaciones participen en el diagnóstico y análisis de sus problemas, así como en el diseño de planes de acción que permitan resolverlos, asimismo, se busca que los organismos y las empresas se comprometan con recursos financieros,

logísticos y humanos para que estas acciones puedan realizarse.

Ahora bien, como la posibilidad de organizar el desarrollo creciente y autosostenido de la micro, pequeña y mediana empresa requiere establecer mecanismos ágiles y flexibles que colaboren de manera directa con la empresa y con sus organismos locales, el Programa CIMO estableció una nueva modalidad de cooperación entre la institución pública y las asociaciones empresariales denominada Unidad Promotora de la Capacitación (UPC). Los promotores de estas Unidades acuden a la empresa y planifican las intervenciones <sup>33</sup>.

Las UPC forman parte de la estructura de las asociaciones empresariales intermedias y se ubican físicamente en alguna de sus sedes dentro la localidad. Para su instalación se acuerdan esquemas de corresponsabilidad en la promoción y ejecución de las acciones, así como en el financiamiento de los gastos de oficina.

Por su parte, las empresas definen, a partir de un trabajo conjunto con la UPC y en el marco de los apoyos del CIMO, los programas que quieran emprender, determinando, de acuerdo con sus necesidades, el contenido y características de los mismos. El Programa CIMO brinda apoyo metodológico y aporta recursos financieros, en forma decreciente <sup>34</sup>, para el desarrollo de las acciones.

---

<sup>33</sup> Cabe destacar que en el contexto de los programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, el Programa CIMO es el único que cuenta con capital humano que acude directamente a las mismas.

<sup>34</sup> Los porcentajes de apoyo financiero disminuyen año con año, con la intención de que al término de la operación del Programa CIMO las empresas aporten el total de los costos para la realización de las acciones.

Si bien el Programa promueve la participación de los sujetos productivos, lo hace a través de un marco que toma en cuenta las tendencias objetivas de las transformaciones en la economía mundial y nacional, de las condiciones de organización de la producción y del trabajo, del papel actual y potencial de la micro, pequeña y mediana empresa, y del papel de los recursos humanos en la transformación de la estructura productiva.

El CIMO reconoce que uno de los procesos condicionantes de las políticas y programas de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos son los cambios y la innovación tecnológica introducidos en los sectores que componen la economía nacional, los cuales tienen repercusión directa en la estructura ocupacional, las calificaciones, así como en los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos por la fuerza de trabajo. De ahí que subraye la necesidad de contar con mecanismos ágiles de capacitación vinculados a los requerimientos específicos del aparato productivo y que exigen procesos continuos y permanentes de formación de la mano de obra.

El Programa CIMO sostiene como una de sus premisas centrales que el incremento de la calidad, productividad y competitividad sólo es posible si se considera que su eje es el desarrollo del factor humano y que, como transformación de largo alcance, es un proceso sobre todo de carácter cultural y social.

En este contexto, considera importante que los procesos de capacitación tomen en cuenta la experiencia en el trabajo y la capacidad de innovación de todos los que participan en la empresa; ya que la incorporación, desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías sólo es posible si se sientan las condiciones para el despliegue de la

creatividad en el seno de la empresa, a fin de que el avance tecnológico sea incorporado y aprovechado para incrementar la calidad y la productividad y para estimular nuevas formas de organización de los procesos productivos y de organización del trabajo.

El CIMO considera que la solución de las necesidades y el desarrollo integral y autosustentado de la empresa, con base en el eje de desarrollo del elemento humano, implica en cada caso respuestas específicas que deben construirse con base en modalidades que alienten la participación activa de todos los niveles de la estructura ocupacional; así como a través de la promoción para la formación de grupos de empresas con problemas o propósitos comunes que intercambien experiencias e informaciones y, en su caso, organicen respuestas conjuntas para el desarrollo de modalidades de capacitación flexibles, actualizadas y posibles de ejecutar, en proporción significativa, en la empresa.

Asimismo, reconoce que la productividad, más allá de los indicadores específicos que puedan utilizarse para su medición, es resultado de la eficiencia de las unidades productivas para convertir los insumos en productos; por lo tanto, es la consecuencia de la relación entre el producto obtenido y todos aquellos factores que permiten crearlo, por ello el Programa considera que es preciso desarrollar un esfuerzo integral que atienda de manera simultánea a todos los factores que intervienen en el proceso productivo. Es cierto que el fomento y apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa no es algo nuevo, no obstante, pese a la importancia y pertinencia de los programas emprendidos, el carácter aislado de los apoyos que ofrecen ha dificultado el logro de resultados más favorables. Una de las necesidades más sentidas en la micro, pequeña y mediana empresa es la integración de los apoyos

que se le ofrecen en función de proyectos concretos, y esa es una clara misión en la que el Programa CIMO está tratando de coadyuvar.

Mediante sus apoyos, el CIMO promueve las características estructurales para que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan innovarse, es decir: la flexibilidad, integración, descentralización y centralización, con base en el desarrollo de sus recursos humanos.

El Programa concibe a la empresa en su conjunto como sujeto que debe desarrollar sus capacidades para generar innovaciones y para integrar su operación de una manera más sistemática. Sostiene que una primera condición para que la empresa pueda transformarse es que tenga una visión integral de sí misma, y por ello fomenta procesos participativos de diagnóstico, sistematización, capacitación, y, en su caso, modificaciones al proceso de organización de la producción y del trabajo. En esta forma la empresa estará en condiciones de implementar los cambios que, de acuerdo a sus capacidades internas, es capaz de desarrollar.

El Programa CIMO considera que, al mismo tiempo que la micro, pequeña y mediana empresa desarrolla sus propias y actuales capacidades, debe agruparse con otras empresas en torno a objetivos comunes, a fin de lograr un diagnóstico y conocimiento de su propio contexto (ramas, regiones, cadenas productivas, procesos de producción, aspectos tecnológicos, circuitos de comercialización, etc.). Al trascenderse a sí misma, la empresa, sin perder su identidad, es capaz de aportar información sistemática sobre ella y de identificar el tipo de necesidades, información y servicios que requiere y que no puede satisfacer en forma individual.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Mediante los servicios de capacitación, consultoría de procesos, información y enlace con otros servicios -siempre en forma participativa-, el Programa apoya a la empresa para que tenga una visión de futuro más amplia, interactúe de manera más favorable con su contexto y pueda ser una organización más integrada y flexible. En términos generales se puede decir que el Programa se considera a sí mismo como un facilitador de la integración del conocimiento acumulado por el avance de la empresa, tanto en lo individual, como en lo colectivo.

Otro nivel de autodesarrollo para la micro, pequeña y mediana empresa que apoya el Programa CIMO es su vinculación con el conocimiento científico, tecnológico y organizacional de punta, por ello fomenta la articulación entre proyectos integrales de las empresas con otros núcleos de información, asistencia técnica y desarrollo especializado en áreas tales como investigación y desarrollo, capacitación y formación de recursos humanos a nivel profesional, información y seguimiento de las tendencias de la estructura ocupacional y de los mercados de trabajo, así como de la evolución estratégica de ramas, sectores y regiones en el escenario del nuevo contexto económico nacional e internacional.

En este marco el CIMO pretende establecer una red entre los distintos sujetos sociales; las diferentes necesidades del aparato productivo; y las entidades especializadas de carácter público, social y privado que actúan en los niveles local, regional y nacional.

Como vertiente de la política laboral, el propósito básico del Programa CIMO es contribuir a que sus capacidades se incorporen y se utilicen en los esfuerzos permanentes del Estado Mexicano por mejorar los niveles de empleo, capacitación,

productividad y competitividad en un escenario de concertación, participación y corresponsabilidad que corresponde a un papel promotor que el propio Estado mexicano ha asumido en los últimos tiempos.

Como esfuerzo de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, el Programa busca avanzar en la integración de los mecanismos e instrumentos públicos de apoyo a este tipo de empresas.

Como esfuerzo para mejorar las posibilidades de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, el Programa intenta contribuir a la modificación de la oferta educativa y de capacitación, a la permanencia de programas y estructuras de capacitación en las empresas y grupos de empresas, y a la vinculación entre la contribución del trabajo a los esfuerzos de mejoramiento de la calidad y productividad y las condiciones trabajo y bienestar.

Como esfuerzo de autodesarrollo de la empresa en su conjunto, se pretende que ésta incorpore en forma permanente del concepto de calidad-productividad-competitividad, como un reto de mejoramiento continuado y como una oportunidad de hacerlo en forma concertada, equitativa, participativa y autodeterminada.

Como un esfuerzo de corresponsabilidad entre el Estado y los organismos de representación de empresarios y trabajadores, se busca coadyuvar a una mejor integración de los servicios que estos organismos brindan a sus miembros en los ámbitos relativos a los elementos técnicos, organizacionales y de gestión, relacionados con el mejoramiento de las calificaciones de los recursos humanos y del mejoramiento integral de los niveles de calidad, productividad y competitividad.

La revaloración del trabajo humano, el desarrollo de los recursos humanos y la participación activa de los destinatarios en su proceso de autodesarrollo son las premisas centrales del Programa CIMO que le han permitido atender, en forma directa y en función de necesidades específicas, a una cantidad muy significativa de empresas y de trabajadores, cumpliendo así, tanto con las metas de carácter cuantitativo, como con las tendencias cualitativas de avance hacia el establecimiento de la función de capacitación como actividad inherente al desarrollo de la empresa y de una cultura de calidad, productividad y competitividad que potencie el papel del elemento humano.

Por último, considero conveniente hacer una reflexión final sobre algunos aspectos que permitirían fortalecer al Programa CIMO en lo particular y al esquema de apoyo en general.

En relación al Programa, cabe mencionar que sería importante incrementar el porcentaje de apoyo económico para las micro empresas, ya que constituyen el núcleo de la población objetivo del Programa con mayor desventaja. Además, es muy probable que debido a la situación económica del país no les sea fácil disponer de suficientes recursos para invertir en su desarrollo.

Otro elemento que podría coadyuvar a fortalecer el esquema de apoyo que propone el Programa CIMO es la ampliación del número de Unidades Promotoras con que cuenta, a fin de abarcar al total de los estados del país. Actualmente, no existen UPC en Baja California Sur, Hidalgo, Nayarit, Chiapas, Colima y Zacatecas. Asimismo, se considera conveniente fortalecer a las Unidades ya existentes, a través de la contratación de uno o dos promotores más, para que su zona de influencia pueda

ampliarse. Cabe mencionar que es posible conseguir recursos para llevar a cabo estas propuestas, tanto con recursos federales como a través de organismos financieros internacionales.

Un aspecto muy importante que hay que considerar, no sólo para este Programa, sino para Proyectos de este tipo en general, es la necesidad de contar con una normatividad y administración propias que permitan una operación más ágil y eficiente en un contexto de legalidad.

Si bien estos Proyectos se desarrollan en el marco de una dependencia de la administración pública tienen una lógica distinta, que se ve constreñida por una normatividad que no ha sido diseñada para ellos. Esto provoca una carga de trabajo adicional que con frecuencia retarda o entorpece en forma excesiva el logro de resultados.

Así, por ejemplo, se da el caso de que el Programa tiene que cumplir con determinadas acciones en un tiempo específico y que, aun contando con los recursos necesarios para llevarlas a cabo, haya necesidad de seguir un procedimiento que de suyo puede abarcar seis meses o hasta un año, como por ejemplo en el caso de algunas licitaciones. Asimismo, puede ser que el logro de algunas metas implique, entre otras cosas, disponer de cierto equipo cuyo arrendamiento limita o prohíbe la normatividad institucional.

Contar con una normatividad y administración que apoye el esquema operativo de los programas y proyectos especiales seguramente redundaría en una gestión más eficiente de los mismos y, por lo tanto, los apoyos llegarían en una forma más

oportuna a sus destinatarios, logrando en esta forma que la administración pública dé respuestas más rápidas y oportunas a las demandas de la sociedad.

**BIBLIOGRAFIA****A) LIBROS**

Castillo, Juan José (Comp.). La Automación y el Futuro del Trabajo. Diseño del Trabajo y Cualificación de los Trabajadores. Segunda Edición. Madrid, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1991. 698 págs.

Coriat, Benjamín. El Taller y el Cronómetro. Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la Producción en Masa. México, Ed. Siglo XXI. 1982. 254 págs.

Coriat, Benjamín. El Taller y el Robot. Ensayo sobre el Fordismo y la Producción en Masa en la Era Electrónica. México. Ed. Siglo XXI. 1992. 266 págs.

Mertens, Leonard. Crisis Económica y Revolución Tecnológica. Hacia Nuevas Estrategias de las Organizaciones Sindicales. Caracas, Venezuela, Editorial Nueva Sociedad. 1990. 239 págs.

Prokopenko, Joseph. La Gestión de la Productividad. Manual Práctico. Ginebra, Suiza, Oficina Internacional de Trabajo. 1989. 317 págs.

Pyke, F. et al. Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas. I. Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia. Madrid, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1992. 312 págs.

Sengenberger, W. et al. Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas II. El Resurgimiento de la Pequeña Empresa. Madrid, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1992. 383 págs.

B) ARTICULOS Y REVISTAS

Becattini, Giacomo. "Los Distritos Industriales y el Reciente Desarrollo Italiano" en Revista de Sociología del Trabajo No. 5. Distritos Industriales y Pequeñas Empresas. Nueva Epoca. Madrid España, Siglo XXI de España Editores, S.A. Invierno de 1988/1989. Págs. 3-17.

"Conclusiones y Recomendaciones del Seminario Internacional: El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización Mundial" en Revista de Comercio Exterior Vol. 43 Núm. 6; Experiencias de Desarrollo de las Empresas Micro, Pequeñas y Medianas. México. Junio de 1993. Págs 572-584.

Cortellesse, Claudio. "Competitividad de los Sistemas Productivos y las Empresas Pequeñas y Medianas: Campo para la Cooperación Internacional" en Revista de Comercio Exterior Vol. 43 Núm. 6; Experiencias de Desarrollo de las Empresas Micro, Pequeñas y Medianas. México. Junio de 1993. Págs. 519-524.

Sánchez Ugarte, Fernando. "Acciones en Favor de las Micro, Pequeñas y Medianas Industrias en México" en Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Revista de Comercio Exterior Vol. 43 Núm. 6; Experiencias de Desarrollo de las Empresas Micro, Pequeñas y Medianas. México. Junio de 1993. Págs. 539-543.

Terrones, Víctor Manuel. "Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en el Proceso de Globalización" en Revista de Comercio Exterior Vol. 43 Núm. 6: Experiencias de Desarrollo de las Empresas Micro, Pequeñas y Medianas. México. Junio de 1993. Págs. 544-546.

C) DOCUMENTOS DE TRABAJO

González, Norma et al. Informe del Estado de Avance del Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO). Proyecto Secretaría del Trabajo y Previsión Social/Organización Internacional del Trabajo (OIT)/Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) "Evaluación de los Impactos y Sistematización de las Modalidades de Institucionalización. México. 1990. 245 págs.

Ibarra, Agustín. La Formación Profesional y el Mercado de Trabajo, Caso México (borrador sujeto a revisión). México, Noviembre de 1992. 26 págs.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad. México. Mayo de 1992. 89 págs.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B". Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra, Informe de Actividades 1988-1991. México. s/f. 175 págs.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994. México. s/f. Págs. 91.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B". Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo. México. s/f. 7 págs.