



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LA ACTITUD DEL EMPRESARIO HACIA LA
CAPACITACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



PRESENTAN:

ALEXANDRA ELAINE CHÁVEZ MAYOL Y
SÁNCHEZ.
RUBÉN OLVERA TEPEPA.

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A.E. SERGIO HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ

MÉXICO, D.F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES, Jesús Chávez Mayol y Ana Ma. Sánchez Bautista, por su apoyo y cariño.

A JESÚS ERIK CHÁVEZ MAYOL Y SÁNCHEZ, por su amor , cariño , apoyo y motivación

A RUBÉN OLVERA TEPEPA , por su comprensión , cariño y motivación.

A DIANA A. GUZMÁN PEÑA por su amistad y apoyo.

ALEXANDRA ELAINE CHÁVEZ MAYOL Y SÁNCHEZ

A MIS PADRES; Roberto Olvera Duarte y Ma. Esther Tepepa Pérez, con cariño por su apoyo, y dedicación.
"GRACIAS"

A MIS HERMANOS; Claudia Olvera Tepepa y Alejandro Olvera Tepepa.

A MI COMPAÑERA Y AMIGA; Alexandra Elaine Chávez Mayol y Sánchez , por su paciencia, amor y gran cariño.

A MIS AMIGOS; Jesús Erik Chávez Mayol y Sánchez y a Diana A. Guzmán Peña por su Amistad y Afecto.

RUBÉN OLVERA TEPEPA

AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Al L.A.E. SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ por su acertada orientación y tiempo dedicado a este trabajo.

A la SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL .

A la UNIDAD PROMOTORA DE CAPACITACIÓN ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE IZTAPALAPA A.C. ,D.F. SUR.

A LIC. JOSÉ ANTONIO OROZCO LÓPEZ , promotor y consultor del programa CIMO zona sur .

A la Srita. MA. DEL CARMEN GUTIÉRREZ.

A Nuestros Profesores:

En memoria del **I.Q. HUMBERTO RODRÍGUEZ CALDERA.**

Al ING. JOSÉ ANTONIO CASTRO MARTÍNEZ.

L.A. RITA MATEOS MORENO.

L. A.E. RAFAEL CUENCA DARDÓN.

L.A. FELIPE MACHUCA TAPIA.

L.A.E. LILIA OLGA VÁRELA BARRAZA.

L.A.E. CARLOS VÁRELA COTA.

L.A. ROBERTO NOBLE LIZARDI.

Por nuestra admiración y reconocimiento a su enseñanza.

Al SR. MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ, de *Solar Servicios Editoriales S.A. de C.V.* Por sus facilidades en la impresión de esta Tesis.

ÍNDICE

I.- ANTECEDENTES.....	1
CAPACITACIÓN EN MÉXICO	1
II.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INDUSTRIAL DE LA MANO DE OBRA (CIMO).	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
III.- ESQUEMA DE OPERACIÓN.....	7
IV.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA CIMO	10
DESCENTRALIZADO.....	10
SELECTIVO.....	10
INTEGRADOR Y PARTICIPATIVO.....	10
FLEXIBLE	11
DEMOSTRATIVO	11
COPATROCINADO	12
UTILIZA LOS APOYOS COMO INVERSIONES.....	12
PARTICIPACIÓN DE CONSULTORES INDEPENDIENTES	13
MOVILIZADOR DE LA OFERTA DE CAPACITACIÓN, CONSULTORÍA Y OTROS SERVICIOS DE APOYO	13
V.- LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN.....	14
VI.- ÁMBITOS DE IMPACTO	16

UNAM - FCA II

A) LAS EMPRESAS	17
CONTRIBUIR A ELEVAR EL NIVEL COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.	17
PROMOVER EL DESARROLLO Y ADOCIÓN DE METODOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD	21
PROMOVER EL ESTABLECIMIENTO DE UNA CULTURA DE TRABAJO BASADA EN CALIDAD PRODUCTIVIDAD	22
FOMENTAR LA ADOCIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y ASIMILACIÓN DE TECNOLOGÍA	26
OTORGAR APOYOS A MICROEMPRESAS Y SECTOR SOCIAL DE LA ECONOMÍA CON INCLINENCIA EN SU DESARROLLO PRODUCTIVO	29
B) LOS TRABAJADORES	32
ESTIMULAR EL MEJORAMIENTO DE HABILIDADES, DESTREZAS Y CALIFICACIÓN OCUPACIONAL	32
CONTRIBUIR A GENERAR ACTITUDES DE TRABAJO PRODUCTIVO	35
IMPULSAR LA ELEVACIÓN DE NIVELES DE CALIDAD DE VIDA	36
C) LOS GRUPOS DE EMPRESAS	39
FOMENTAR EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS	39
IMPULSAR EL ACCESO A SISTEMAS ESPECIALIZADOS DE INFORMACIÓN	44
D) LOS ORGANISMOS EMPRESARIALES	45
PROMOVER EL ACCESO A ALTERNATIVAS Y METODOLOGÍA DE APOYO PARA SUS ASOCIADOS	45
CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO Y FOMENTO DE SUS ÁREAS DE CAPACITACIÓN	47
PROMOVER LA COORDINACIÓN Y CONCERTACION DE ACCIONES CONJUNTAS CON LAS AUTORIDADES	48

E) LA OFERTA DE CAPACITACIÓN.....	50
FOMENTAR LA VINCULACIÓN CON LA PLANTA PRODUCTIVA.....	50
PROPICIAR LA ADECUACIÓN DE ENFOQUES A LA REALIDAD Y NECESIDADES DE LA EMPRESA	51
FOMENTAR LA VINCULACIÓN CON LOS COMPONENTES DE BECAS Y DE INVERSIONES COMPLEMENTARIAS	53
F) INSTITUCIONES DE APOYO	54
REALIZAR ACCIONES CONJUNTAS CON LOS ORGANISMOS E INSTITUCIONES QUE OPERAN PROGRAMAS DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y ME- DIANAS EMPRESAS (PME)	54
VII.- CASO PRÁCTICO	56
VIII.- CONCLUSIONES.	58
IX.- RECOMENDACIONES	59
X.- ANEXO I	60
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.....	60
LEY FEDERAL DE TRABAJO.....	62
INICIATIVA DE LEY	73
XI.- ANEXO II	80
CUESTIONARIOS EMPRESARIOS	80
CUESTIONARIOS OPERARIOS	81
TABULACIÓN EMPRESARIOS	82
TABULACIÓN OPERARIOS	85
XII.- ANEXO III	88
GRÁFICAS EMPRESARIOS.....	88

GRÁFICAS OPERARIOS	91
XIII.- ANEXO IV	94
ESQUEMA	95
XIV.- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	96
XV.- NOTAS DE PIE DE PAGINA	100
XVI.- BIBLIOGRAFÍA	103

I. ANTECEDENTES

CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Ante la carencia de un marco legal que impulsara el desarrollo de las actividades de capacitación en nuestro país, hace más de una década, se promovieron reformas a la constitución y a la Ley Federal del Trabajo tendientes a estimular los esfuerzos en la materia por parte de las empresas.

Dichas modificaciones se refieren a la inclusión de un sistema de capacitación cuyas características principales fueron:

Flexibilidad.- Su capacidad de adaptación hizo posible que cualquier modelo o metodología se incorporara, permitiendo aprovechar sistemas de educación técnica. Capacitando al personal por puesto de trabajo, empresa o rama Industrial ya sea en la planta o en aula mediante instructores internos o externos.

Participación.- A través del programa se fomento la participación de trabajadores y empresarios, siendo esto la clave para su funcionamiento ya que propicio un intercambio de opiniones a todos los niveles:

En las empresas mediante la constitución de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

En las ramas y actividades económicas por medio de los Comités Nacionales de Capacitación y en las Entidades Federativas a través de Consejos Consultivos Estatales y a nivel Nacional a través del Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

No obstante lo anterior, en México aun no se ha podido desarrollar en todo su potencial la capacitación permanente para la formación de los Recursos Humanos. En la actualidad estos servicios se encuentran inmersos en una amplia red de instituciones públicas y privadas de características heterogéneas, generalmente pertenecientes al sector educativo o en los cursos que se imparten dentro de las empresas que si bien han mostrado crecimiento considerable durante los últimos diez años, tienen todavía un alcance limitado.

Pues tan solo el 30% de la fuerza de trabajo que se suma anualmente a la actividad productiva ha tenido una formación técnica o egresado de cursos de capacitación,¹ siendo todavía menor el porcentaje de población que accede a algún adiestramiento o actualización en su servicio.

Aun cuando las empresas tienen la obligación legal de capacitar este requerimiento se convierte en un mero formalismo que considera a la capacitación una simple preparación de corta duración para el desempeño de las actividades del trabajador. Son pocas las empresas estiman importante la tarea de actualización, motivación y superación profesional. Gran número de empresas medianas y pequeñas manifiestan impedimentos para llevar a cabo programas de capacitación tanto por el temor de invertir en Recursos Humanos no permanentes (elevada rotación), así como por no contar con una infraestructura adecuada y los gastos que se generan al implantarla.²

Como consecuencia de lo anterior se afecta la mano de obra con bajos niveles de calidad y por lo tanto comprometen las potencialidades productivas de la pequeña y mediana empresa lo que se agrava con el problema de rotación de la fuerza de trabajo dentro de la empresas.

Es así como uno de los retos de la transformación de la estructura productiva se localiza en la reorganización, fortalecimiento y la dinamización de la pequeña y mediana empresa. Ya que esta constituye gran parte del contexto productivo y ocupacional como por portadora de importantes capacidades de innovación y desarrollo económico.

Por lo anterior y reconociendo que la capacitación es una herramienta que puede impulsar a que las empresas incrementen su competitividad en los mercados nacionales e internacionales, se analiza la factibilidad de desarrollar un esquema de financiamiento complementario dirigido a la formación de personal calificado que pudiera otorgarse de forma seleccionada entre las Pequeñas y Medianas Empresas.

Como resultado de este análisis, se desarrollo un esfuerzo de promoción de la capacitación que permitió que las micro, Pequeñas y Medianas Empresas de las ramas industriales mas afectadas por el proceso de apertura comercial, tuviera acceso a soluciones que respondieran a sus necesidades. Este esfuerzo parti6 de un esquema regional que fue diseñando con el fin de que la capacitación fuese acorde a las características de las empresas y al medio ambiente en el que se desenvuelven, todo esto orientado a provocar una acción autosustentada por los propios empresarios, para lo cual fue necesario lo que estos reconocieran las ventajas de la capacitación, esto es el logro de acciones con resultados concretos y en función de un proceso de convencimiento de persona a persona, donde los propios empresarios tienen el papel principal.

Por ello el proyecto de capacitación de mano de obra se enmarca en un esfuerzo de modernización y cambio organizado iniciado durante los años ochentas y constituye la respuesta a reducir las restricciones al crecimiento derivadas de la carencia de recursos humanos calificados y a elevar la productividad del trabajo mediante el mejoramiento de los servicios de capacitación, así a como mejorar la distribución regional y social de las oportunidades de empleo y, por parte del Gobierno Mexicano a través de la **Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)** con asistencia financiera parcial del **Banco Mundial**.

II. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INDUSTRIAL DE LA MANO DE OBRA (CIMO).

El objetivo del programa **CIMO** de conformidad con el contrato de crédito celebrado por el Gobierno Mexicano y el Banco Mundial es:

"Establecer un sistema de apoyo a las micros, Pequeñas y Medianas Empresas en ramas y regiones estratégicamente seleccionadas que incida en las destrezas y habilidades de trabajadores y empleados, y que funcione como un programa demostrativo para la promoción y apoyo de capacitación en el trabajo relacionado con servicios de asesoría a 5,000 empresas y servicios de información para 20,000 empresas." ³

La finalidad del programa **CIMO** es difundir la formación de mano de obra calificada para ayudar al mejoramiento de los niveles de calidad, productividad y competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas, fomentando de esta manera la modernización del aparato productivo y una penetración más firme en los mercados interno y externo.

El programa nace en 1988 y tiene la misión de fomentar la capacitación como cultura por medio de acciones descentralizadas y de efecto demostrativo con el fin de lograr procesos de modernización y desarrollo autosostenido en las empresas, ramas, sectores, y regiones.

EL marco legal de **CIMO** se fundamenta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo. (Véase Anexo I)

Los Indicadores globales de cumplimiento incluidos en el contrato del Banco Mundial son los siguientes:

- " Integrar 20 unidades promotoras de capacitación."
- " Realizar 950 eventos de capacitación en instituciones."
- " Capacitar a 75,500 trabajadores."
- " Promover la capacitación de 5,000 empresas pequeñas y medianas en estos eventos."

- " Apoyar a 20,000 empresas a través de seminarios y otros servicios." 4

A través del desarrollo del programa **CIMO** se han revalorizado algunos aspectos del objetivo original tales como:

1. Se ha apreciado con claridad que la capacitación es uno de los medios a través de los cuales se obtienen mejoras en la Calidad-Productividad, sin embargo existen muchos otros factores que inciden en ella. Y para lograr impactos reales es necesario tener una visión Integral de la empresa.
2. En este sentido se ha hecho obvio que para alcanzar las mejoras deseadas en las empresas, es necesario promover otros apoyos distintos a la capacitación como son: Información, tecnología y organización interempresarial, entre otros.
3. Se ha adquirido conciencia de la importancia del programa en otros ámbitos como la elevación del nivel de vida de los trabajadores y la calidad y adecuación de la oferta de capacitación.

De acuerdo con lo anterior y con base a la experiencia adquirida por medio del desarrollo del programa **CIMO** los objetivos específicos fueron redefinidos a partir de 1989:

Objetivos Específicos:

- "Vincular, en el seno de los organismos empresariales a las Pequeñas y Medianas Empresas con oferentes de capacitación, así como con instituciones y dependencias que ofrezcan otros apoyos que contribuyan al mejoramiento de su competitividad, mediante un sistema de reorganización."
- "Contribuir a la creación de una cultura de calidad y productividad en las Pequeñas y Medianas Empresas, mostrando los beneficios de la capacitación, difundiendo sus logros y reproduciendo sus efectos."
- "Propiciar que la oferta de capacitación responda a las necesidades de la planta productiva."

- "Contribuir al incremento de la productividad mediante el establecimiento de los canales de comunicación de apoyo al desarrollo de la competitividad."
- "Mostrar los beneficios de la capacitación mediante el seguimiento de las acciones llevadas a cabo en **CIMO** y a la evaluación de los cambios generados por los programas integrales."
- "Incidir en la consolidación y la reactivación de instituciones de capacitación y de apoyo a la productividad en los organismos empresariales y en el sector educativo."
- "Fortalecer la participación del sector social y de la microempresa en la actividad económica nacional." ⁵

III. ESQUEMA DE OPERACIÓN

El esquema de organización y funcionamiento se ha integrado con la participación de la Dirección General de Empleo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (**STPS**), Organismos Empresariales que decidan colaborar de manera voluntaria, la Unidad Promotora de Apoyo (**UPA**) a través de un despacho de consultoría que actúa conjuntamente con la **STPS** en la instrumentación y desarrollo del Programa. Además de las Unidades Promotoras de Capacitación (**UPC**).

A nivel local se establece un Comité Ejecutivo de **CIMO** integrado por representantes de las entidades antes descritas.⁶

A principio de la década de los noventa la **STPS** decide crear una unidad interna de apoyo diferente a la (**UPA**), que compartiera la coordinación y fortalecimiento de las Unidades Promotoras de Capacitación.

La coordinación y dirección del programa **CIMO** se encuentra a cargo de la dirección general de empleo; considerándolo como un programa de capacitación y fomento del empleo.⁷

El elemento fundamental del programa **CIMO** es la constitución de las **UPC** como sistema de operación; estas se integran a partir de un Comité Ejecutivo el cual es la instancia directiva local, donde participan las autoridades responsables del programa por parte de la **STPS** y los representantes de los organismos empresariales locales o de la región.

El grupo de operación de la unidad esta conformado por profesionales que tienen conocimientos generales en relación a la problemática económica de la región en donde se ubica la **UPC**; los promotores cuentan con experiencia en materia de capacitación y productividad y son identificados por el sector productivo de la zona.

El propósito básico de las **UPC** es el de constituirse en el único recurso de promoción y fomento de servicios integrales de capacitación, asistencia técnica y gestión tecnológica para las Pequeñas y Medianas Empresas de la región.⁸

Las **UPC** son instancias operativas que funcionan como mecanismos de enlace, coordinación y concentración de acciones de mejoramiento de los niveles de capacitación y productividad entre los sectores privado, público y social. Son las encargadas del cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias del programa **CIMO**.

El comité ejecutivo de cada región emite los lineamientos que dirigen las funciones de las **UPC** como :

- * Fomentar la integración de grupos de empresarios como equipos de trabajo para el análisis y discusión de los problemas que afectan su productividad, así como las perspectivas y posibilidades que les ofrece el mercado, a fin de aprovechar la integración, economías de escala y realizar en conjunto acciones de capacitación, información, desarrollo tecnológico, financiero y estrategias de comercialización.
- * Promover y difundir las características de **CIMO** ante los empresarios y sus organismos, oferentes tanto en materia de capacitación como de otros servicios de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, autoridades federales, estatales y municipales de la región con la finalidad de propiciar su participación en el mismo.
- * Realizar estudios y análisis respecto a la problemática y oportunidades de las diferentes ramas y sectores económicos de importancia en la región, para contar con elementos y criterios que permitan definir las prioridades y estrategias con las que deberá operar la **UPC**.
- * Apoyar a los grupos empresariales en la realización de diagnósticos de detección de necesidades de capacitación y otros servicios de fomento de productividad.
- * Elaborar conjuntamente con los empresarios programas integrales de capacitación y productividad, por rama, tema, grupos de proveedores y grupos de empresas cliente.
- * Concertar con los oferentes de capacitación y otros servicios de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas el diseño de programas acordes con las necesidades detectadas.

- * Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación que permitan medir el impacto cuantitativo y cualitativo de los programas que se apliquen, a nivel de los trabajadores, grupos de empresas, ramas y sectores económicos de las regiones.
- * Llevar a cabo el seguimiento y evaluación del programa **CIMO** a nivel de la **UPC** y de su región de influencia.⁹

La **UPA** y la unidad interna de apoyo por parte de la **STPS**, están encargadas de coadyuvar en la coordinación de las acciones en el terreno nacional y en el fomento de programas de capacitación y productividad de las distintas regiones a las que pertenecen las **UPC**; asimismo proporcionan apoyo técnico y operativo a las unidades, a efecto de incidir en el desarrollo de sus funciones. (Ver Anexo IV). Para ello, deben realizar lo siguiente:

- * "Apoyos a la labor de promoción de las **UPC**."
- * "Apoyar a la **STPS** en los procesos de concertación con Instituciones y dependencias oferentes de capacitación y otros servicios."
- * "Proporcionar asesoría y apoyo técnico a las unidades para la formación de grupos de empresarios y la formulación de programas integrales de capacitación y productividad."
- * "Apoyar a las unidades en los tramites de gestión de apoyos económicos."
- * "Recopilar, integrar y difundir experiencias que resulten de la operación del programa."
- * "Diseñar e instrumentar sistemas para evaluar los impactos que se obtengan, así como para el control y seguimiento de las acciones y resultados del programa."
- * "Proponer a la **STPS** la adopción de medidas correctivas derivadas de la evaluación."¹⁰

IV. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA CIMO

Las características generales del programa **CIMO** son la base de su operación y del enfoque las actividades de sus distintos integrantes, estas son:¹¹

DESCENTRALIZADO

De esta manera se alcanza una participación comprometida por parte de los empresarios en cada localidad y/o región, lo cual tiene como objetivo buscar respuestas adecuadas a la problemática concreta y real de los grupos formados por las Pequeñas y Medianas Empresas, respondiendo de manera directa a la situación real de las empresas.

SELECTIVO

El programa **CIMO** selecciona regiones y ramas a tratar de forma específica concentrando esfuerzos buscando resultados superiores.

La selección de las regiones y ramas se realizó buscando aquellas que tuvieran mayor concentración de micros, Pequeñas y Medianas Empresas; en lo que respecta a la selección de ramas se fijó como criterio general que estas pertenecieran a actividades industriales y de servicios relacionados con el turismo; analizándose así la importancia de cada rama de actividad en base a su repercusión en la variable empleo.

A través de la evolución de **CIMO** se dio la posibilidad de apoyar a todas las actividades económicas, y se otorgó la facultad de decisión al Comité Ejecutivo de elegir a que ramas se atenderían.

INTEGRADOR Y PARTICIPATIVO

La acción de **CIMO** no se da en forma aislada sino que nace de la formación e integración de grupos de empresarios interesados en participar conjuntamente para el análisis de los problemas comunes, la búsqueda de mejores soluciones, el intercambio de experiencias, y posibilidades de acción en mercados nacionales e internacionales.

Los grupos se integran con la intención de buscar similitud en cuanto a sus necesidades; por ello en las regiones se pueden encontrar cuatro tipos de grupos:

- * **Rama.-** Se reúnen las empresas que pertenecen a una misma actividad industrial.
- * **Tema.-** Lo forman empresas que aunque son de diferentes ramas tienen necesidades comunes en cuanto a una materia (calidad, mantenimientos, seguridad, etc.).
- * **Proveedores.-** Reúne a unidades productivas que abastecen a una misma empresa.
- * **Clientes.-** Aglutina empresas que son usuarias de los productos o servicios de un mismo proveedor común.

FLEXIBLE

CIMO diseña programas integrales de capacitación y otros servicios a favor de la productividad partiendo de un diagnóstico e identificación de necesidades específicas, ya que las acciones de las **UPC** no están previamente diseñadas, sino que son determinadas en común acuerdo con las empresas a partir de sus necesidades. Así, los programas pueden incluir diversas modalidades e instructores, de tal forma que se responde de manera directa a la problemática concreta de los grupos de empresas, sector, rama, y región de la que se trate.

DEMOSTRATIVO

El programa pretende presentar de manera convincente los beneficios alcanzados, es decir la difusión de casos exitosos con el propósito de producir un efecto multiplicador en una mayor cantidad de Pequeñas y Medianas Empresas.

COPATROCINADO

El costo de las acciones del programa se da de forma paralela entre el Gobierno Federal, las propias empresas beneficiadas y los organismos empresariales. De esta manera se da una corresponsabilidad además de una participación comprometida de los empresarios, al participar de manera directa en el programa.

El copatrocinio se da en dos niveles:

NIVEL 1.

Se compone de los organismos empresariales los que proporcionan las instalaciones e infraestructura para las oficinas de los **UPC**.

NIVEL 2.

Se compone de empresarios que participan en los programas de capacitación. Efectuando de manera directa el pago de un porcentaje que gradualmente se incrementa y que es destinado al pago de honorarios de los instructores, el material didáctico utilizado, rentas del local y equipo, entre otras cosas.

El programa por su parte a través de la **STPS** apoya con el pago de honorarios a promotores y otorga ayuda económica a las acciones de capacitación.¹²

UTILIZA LOS APOYOS COMO INVERSIONES

Es decir, los apoyos proporcionados (económicos, metodológicos, y de recursos humanos) funcionan como una inversión productiva la cual generara efectos a futuro autosostenido por las empresas. Con esto en los primeros años se planteaba una importante promoción por parte del estado, responsabilidad que se ha ido delegando gradualmente a los organismos empresariales de cada región, con el propósito de que el sector empresarial este a cargo de la operación de **CIMO**.

Esto es, la intención del programa es que el apoyo económico como el metodológico así como los mismos promotores funcionen como una inversión que permita multiplicar y ampliar las acciones. De esta manera, se pretende que al finalizar la ayuda económica del programa, los organismos empresariales tomen a las **UPC** como una opción de solución para los aspectos de capacitación y de productividad a sus afiliados.

PARTICIPACIÓN DE CONSULTORES INDEPENDIENTES

El programa basa su operación en la contratación de consultores independientes para la **UPA** (Unidades Promotoras de Apoyo de la **STPS**) y **UPC** (Unidad Promotora de Capacitación), con esto se cuenta con especialistas en la materia con distintos enfoques de acuerdo a las necesidades regionales y sectoriales.

MOVILIZADOR DE LA OFERTA DE CAPACITACIÓN, CONSULTORÍA Y OTROS SERVICIOS DE APOYO

Modifica la oferta de capacitación y otros servicios de apoyo de manera que se adecuen a las necesidades de las Pequeñas y Medianas Empresas y ayuda a crear soluciones en materia de los recursos humanos, lo que da como resultado la mejora de los niveles de calidad y competitividad de los organismos empresariales.

V. LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN

Tienen el objetivo de orientar las actividades de las **UPC** y evaluar el otorgamiento de apoyos a las Pequeñas y Medianas Empresas.

- 1.- El Primer lineamiento se basa en el carácter selectivo y descentralizado del programa donde se apoyan las acciones de capacitación de manera económica en las ramas estratégicas las cuales van a ser definidas por las regiones; las líneas de acción se determinan de acuerdo a su participación en la economía de la localidad y a su importancia en materia de empleo.

El programa considera ramas susceptibles de apoyo a las que tienen un potencial en materia de exportación, las activadoras de cadenas económicas, las productoras de bienes de consumo o las captadoras de divisas.

Las ramas que no se incluyen dentro de los puntos anteriores, pueden recibir apoyos siempre y cuando las empresas muestren un fuerte y claro impacto en materia de empleo.

- 2.- El programa busca que sus apoyos se dirijan a programas integrales; es decir los que se formen por un conjunto de acciones que dan respuesta a los diferentes requerimientos de las empresas, estableciendo metas cuantificables. Con esto se busca que los programas no se limiten tan solo a cursos de capacitación que abarquen toda una plantilla de personal sino que también se incorporen acciones de información de tecnología, productividad y comercialización.

El Criterio a utilizar para considerar a una empresa en el universo de las Pequeñas y Medianas Empresas, primero se estableció por un límite numérico de empleados superior de 125 trabajadores en la línea de producción. En 1990 el alcance se elevó a 250 trabajadores, este es el criterio utilizado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial el cual tiene flexibilidad para de variar el número en función de cualquier rama específica que se trate.¹³

En sus orígenes, el programa **CIMO** enfocó su interés en la mano de obra por ello, los apoyos aprobados estaban centrados en cursos de capacitación a niveles operativos y de supervisión de las empresas.

A través de su evolución el criterio se amplió para proporcionar apoyo al total de la estructura ocupacional de la empresa, como son: niveles empresariales, niveles operativos, niveles de supervisión además de los de dirección y coordinación, a este respecto **CIMO** promueve que en los programas se incluya también capacitación a los directivos; la que es financiada por las mismas empresas.

En relación a las características de Integridad y Flexibilidad del programa, se otorgó capacitación a los niveles superiores siempre y cuando se abarcaran todos los niveles existentes en la empresa; aprobándose el apoyo financiero para la realización de seminarios sobre temas de calidad y productividad dirigidos a empresarios.

Con el objeto de lograr efectos mas amplios productivos y extensivos, **CIMO** propone que como mínimo el apoyo a cinco empresas que de preferencia interactuen en la misma área.

El número de participantes por evento se recomienda que sea de 20; por razones de mayor eficiencia en el uso de los recursos.

VI. ÁMBITOS DE IMPACTO

Los ámbitos de impacto de **CIMO** son seis, ¹⁴estos son.-

1. EMPRESAS:

Micro pequeñas y medianas incluidas en ramas y regiones previamente seleccionadas donde se pretende fortalecer el nivel de competitividad.

2. TRABAJADORES:

En ellos se impacta en la formación y calificación integral con el objetivo de responder a los necesidades reales de las empresas, además de la elevación de los niveles de calidad y vida en el trabajo.

3. GRUPOS DE EMPRESAS:

Se impulsa el agrupamiento e intercambio de experiencias de las mismas, como una vía de acceso a mejores oportunidades de superación.

4. ORGANISMOS EMPRESARIALES:

Copatrocinan el programa, donde se propicia el fortalecimiento de la gama de servicios para sus asociados y de manera particular en las áreas de capacitación.

5. OFERTA DE CAPACITACIÓN:

Se fortalece la vinculación y mejora de sus enfoques a las necesidades de la planta productiva.

6. INSTITUCIONES DE APOYO:

Donde se fortalecen las ofertas con las demandas de la planta productiva y se establecen acciones conjuntas de apoyo con las empresas.

LAS EMPRESAS

Estas representan el objeto central de **CIMO**; los impactos deseados son: facilitar el desarrollo y adopción de tecnologías para el mejoramiento de los niveles de productividad y calidad, el fomento y acceso a vías de incorporación de tecnologías, la generación de una cultura orientada a la calidad, y el mejoramiento de los niveles de competitividad.

Por medio de las **UPC** el programa a impulsado un esquema de promoción a los empresarios sobre temas de Calidad-Productividad, a través de pláticas, conferencias, y visitas directas de los promotores a las plantas.

La conjunción de promotores y empresarios ha logrado identificar problemas y oportunidades que intervienen en la competitividad de la (**PME**) Pequeñas y Medianas Empresas; desarrollándose programas integrales de capacitación y productividad.

CIMO propicia que las empresas capten apoyos para la vinculación con instancias de capacitación y con instituciones que ofrecen otros servicios relacionados con productividad.

Los programas y sus alcances son definidos por los empresarios, los cuales determinan la temática de su interés. **CIMO** apoya la capacitación desde aspectos socioculturales de las diferentes zonas, hasta el nivel de madurez de los grupos empresariales y las propias Unidades Promotoras de Capacitación (**UPC**).

Existen cinco impactos en las empresas los cuales son:¹⁵

- **CONTRIBUIR A ELEVAR EL NIVEL COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

El programa orienta sus esfuerzos al desarrollo productivo de las **PME** considerando que todas las mejoras concretas y cuantificables en materia de productividad se constituyen como elementos de fortalecimiento de la competitividad de las empresas, buscando una mejor inserción de nuestro país en el contexto económico internacional y la competitividad a nivel mundial.

Los apoyos y servicios otorgados por las Unidades Promotoras de Capacitación (UPC) contribuyen al establecimiento de metas e indicadores de productividad con el propósito de observar los beneficios alcanzados y determinar una relación de costo beneficio.

Casos y Ejemplos:

" Se han identificado empresas que han mejorado sus niveles de eficiencia, como una de las empresas de la industria de la confección de Aguascalientes (GI-CO), donde se identificó un incremento de la producción de 850 a 2000 prendas por semana, con el mismo número de operarios y horas de trabajo; su estándar de calidad también mejoró, al rechazarse sólo una de cada 100 piezas, índice que se comparó favorablemente con el estándar internacional de 2.5 piezas por cada 100.

Como resultado del programa de metalmecánica de Chihuahua, en la empresa, Fabricación Industrial y Comercial S.A. (FICSA), reconoció que gracias a la capacitación obtuvo mejoras en la productividad. Antes de participar con **CIMO**, los trabajadores fabricaban 300 piezas diarias; después de la capacitación y con el mismo equipo, produjeron 900 piezas. La calidad de los productos se incrementó notablemente y FICSA logró la calificación de empresa altamente exportadora (ALTEX) que otorga la Secretaría de Comercio Y Fomento Industrial (SECOFI).

En Cancún, a consecuencia del programa de cocina para hoteles, se disminuyó 15% la merma en el corte de carne, así como la cantidad de ingredientes en la elaboración de salsas, al incorporar la técnica de elaboración de "salsas madres". En la misma ciudad se redujo 25% la rotación de agentes de viajes.

En la unidad de Veracruz Puerto, después de un programa diseñado para la Ciudad Industrial Bruno Pagliai, se aplicó una encuesta a los responsables de las empresas y los comentarios expresados sobre los resultados iniciales fueron: en promedio 65% de las empresas participantes informaron haber reducido el ausentismo, 76% los accidentes, 75% los reprocesamientos, 77% los desperdicios, 80% los rechazos de sus clientes y 80% los paros de maquinaria.

En San Luis Potosí, una de las Empresas (APELSA) encontró que su problema de productividad era el mantenimiento deficiente de su planta; al incorporar acciones de capacitación sobre ese tema, mejoró sus estándares de eficiencia.

En Monterrey, la empresa confeccionista Géminis reportó disminución de 30% en reprocesamientos, de 10% en desperdicios, de 10% en interrupciones, de 40% en retrasos en entregas a clientes y de 30% en devoluciones.

En Puebla, 12 empresas que participaron en el programa de baños informaron haber reducido 23.5% el consumo de combustible, lo que repercutió en el mismo porcentaje de ahorro de costos en ese renglón.

La Industria Litográfica del Distrito Federal se aplicó una encuesta entre 10 empresas que participaron en las acciones de capacitación, a través de la cual se identificaron los siguientes beneficios: la impresión de hojas se incrementó de 3000 a 3200 por hora, el ahorro en los insumos llegó a ser hasta de 25% y los retardos disminuyeron 10%.

En la Unidad de Cuautitlán se realizó una encuesta entre 78 trabajadores de nueve empresas participantes en el programa de plásticos, aproximadamente 60% de quienes tomaron los cursos. Los encuestados manifestaron que había mejorado gracias a la capacitación: 55% expresaron haber incrementado su producción, 77% contestaron que habían mejorado la calidad del producto, 68% afirmaron haber logrado disminuciones en desperdicios y 65% reportaron mejor aprovechamiento de recursos.

Otras empresas han incorporado nuevas tecnologías, han abierto nuevos mercados o han diversificado su línea de productos, como la empresa de embutidos Roca, de Aguascalientes, que diversificó su producción.

En una empresa metalmeccánica de Querétaro (RYPMSA), el diagnóstico realizado por la **UPC** identificó una capacidad ociosa. La compañía diversificó su línea de productos para aprovecharla mejor y así, de ser preponderantemente proveedora de empresas metalmeccánicas, comenzó a surtir también a una juguetera.

En Morelos, siete compañías que tenían problemas de calidad de sus productos y retrasos considerables en sus entregas como proveedoras de NISSAN, obtuvieron importantes mejoras gracias a su participación en el programa de calidad organizado para empresas proveedoras de esa empresa automotriz. Una de ellas (XOLOX) informó haber implantado políticas para toda la empresa, para los departamentos, hacia los clientes, hacia la industria en general y hacia la sociedad. Además, estableció un sistema para la definición y seguimiento de objetivos; un sistema de reconocimiento a sus trabajadores, a través de la evaluación del desempeño y la aportación de ideas que mejoren el proceso. Asimismo, instauró diversos sistemas: general de capacitación, de medición de los diferentes procesos, de costos de calidad, de auditorías de procesos y de aprovechamiento de áreas de oportunidad.

Una empresa confeccionista de Monterrey, participante en acciones de capacitación, modificó la distribución su línea de producción e implantó el control de calidad en cada una de las fases del proceso.

Como resultado el programa integral desarrollado con tres maquiladoras de la confección en San Juan del Río, una de ellas (NEWCO) informó haber incrementado 20% su producción.

La empresa Laboratorios Micronix, de Morelos, manifestó que entre los logros derivados de la implantación de su sistema de calidad total ha podido integrar un proceso de planeación, ha disminuido a cero los problemas no técnicos en productos terminados, ha establecido un esquema de planeación y reporte diario por operario y ha elaborado el manual de procedimientos de la empresa.

Finalmente, en Toluca, en la empresa Casa Díaz el porcentaje de piezas defectuosas disminuyó de 20% a 15% y la producción se ha incrementado 10%. Con objeto de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, se intensificaron las acciones de educación básica y se contrataron especialistas para el mejoramiento de las condiciones de seguridad, higiene y ecología." 16

- **PROPICIAR EL DESARROLLO Y ADOPCIÓN DE METODOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

Al cumplir con sus objetivos **CIMO** contribuye al desarrollo de alternativas de formación y desarrollo de los recursos humanos de las **PME**. Promoviendo la impartición de cursos aislados para facilitar la calificación de los trabajadores, incluyen temas relacionados con productividad o seguridad en general, y cursos de corte específico en respuesta a necesidades concretas para alguna categoría ocupacional de la región.

En la evolución de **CIMO** se consideran tres niveles de programas: 17

Primer Nivel: Programas basados en modelos tradicionales de capacitación, algunos que han dado respuestas concretas a las necesidades de calificación de puestos en lo específico y otros que han partido desde la definición de perfiles de puesto hasta llegar a la evaluación del desempeño.

Segundo Nivel: Programas diseñados para introducir cambios en los procesos productivos de rama y en la implantación de modelos de calidad.

Tercer Nivel: Programas cuyo diseño se ha basado en la integración de estudios regionales o de rama.

Por ello **CIMO** se ubica como un mecanismo de vinculación y apoyo para los grupos de empresas que no han encontrado alternativas viables de apoyo en materia de capacitación y productividad.

- **PROMOVER EL ESTABLECIMIENTO DE UNA CULTURA DE TRABAJO BASADA EN CALIDAD PRODUCTIVIDAD.**

CIMO promueve el acceso a las Pequeñas y Medianas Empresas a elementos que fomenten el establecimiento de una cultura de trabajo que tenga como base valores de calidad y productividad, mediante la creación de un ambiente de organizacional donde se propicie la participación y creatividad, además del desarrollo de una conciencia sobre la importancia de la calidad y productividad para toda la organización. En relación a lo anterior las unidades promotoras de capacitación (**UPC**) promueven programas de Calidad-Productividad.

El programa tiene la labor de sensibilizar a los empresarios y funcionarios de organismos empresariales sobre la importancia de adecuar e implantar programas relacionados con el tema de Calidad-Productividad, acordes a su realidad específica.

De acuerdo a lo anterior se han realizado programas para la implantación de modelos de calidad tanto para grupos de empresas de una sola rama como para grupos de diferentes ramas. En algunos casos los organismos empresariales han creado centros de calidad para sus asociados.¹⁸

Casos y Ejemplos:

" Entre los resultados alcanzados en este impacto sobresale el programa de calidad para las Pequeñas y Medianas Empresas fundidoras de Monterrey, las cuales incorporaron sistemas para mejorar su Calidad-Productividad.

Dicho programa fue auspiciado por la sección especializada de la Cámara de la industria de Transformación de Nuevo León; entre las necesidades que presentaron las empresas destaca que a una de ellas, proveedoras de Ford de Estados Unidos, se le requirió la adopción del control estadístico del proceso para continuar exportando.

Otra empresa había sido notificada por su cliente principal de su eliminación como proveedora, al ser poco confiable su calidad. La calidad del resto presentaba problemas específicos de calidad. Después del intenso trabajo para lograr la adecuación de contenidos y de costos, se desarrolló este programa, que contempló la capacitación tanto para empresarios y gerentes (los cuales aportaron sus costos) como para trabajadores.

El oferente solicitado por los empresarios fue el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), el cual otorgo un descuento e impartió un módulo gratuito. Como resultado del programa, una de las empresas (Fundición MAC) logro una disminución de 15% en la merma del carbón, a través del control estadístico de la calidad en la compra de materia prima. El desperdicio en chatarra bajó de 20 a 8% debido al control de los niveles de contaminación por grasas.

Esto generó dos efectos colaterales: la recepción de chatarra libre de otros materiales, con lo cual el producto adquirió realmente es hierro, y la reducción del consumo de energéticos necesarios para fundirlo. El rechazo interno de la planta pasó de 18 a 5%. Fundición MAC fue galardonada con el Premio Nuevo León a la Calidad para Pequeña Empresa por sus logros en la búsqueda de calidad y ha tenido su calificación como proveedor confiable.

De esta forma, la actividad en relación con el tema de calidad en la **UPC** de Monterrey se ha diversificado en el último año, respecto tanto de oferentes, como de enfoques de programas y de las ramas que se atienden. Dicha Unidad cuenta con cuatro diferentes enfoques para el establecimiento de la calidad en las Pequeñas, Medianas Empresas, lo que permitió en 1991 desarrollar 6 diferentes programas. Este esfuerzo se reflejó en que cinco de las empresas participantes figuraron como finalistas del Premio Nuevo León de Calidad 1991.

En la **UPC** Fortín se impartió un programa de calidad para las microempresas; como producto, actualmente se instrumenta el sistema de calidad en 5 de estas empresas.

En la unidad de TEVECCA en el área de calzado se implantó por primera vez un programa de calidad específico para dicha rama, el cual inició con 7 empresas.

En la ciudad de Chihuahua se instrumentó el programa de mejoramiento continuo del proceso, ya que el grupo de pequeñas empresas de la confección padecía serios problemas con su proceso de producción, por contar con sistemas empíricos. El programa se diseñó para impartirse en planta.

Entre los resultados destaca que en una de las empresas se modificó la distribución de la planta para buscar la eficiencia del proceso productivo. El grado de sensibilización respecto del tema de productividad, derivado de las acciones del Programa, también provocó efectos colaterales. Una de las empresas participantes, cuya actividad es la confección de uniformes, desarrolló su publicidad en los medios masivos con base en la frase "vestimos la productividad de su empresa".¹⁹

20

La participación del Programa en el impulso y creación de centros de promoción y fomento de la calidad es amplia y ha generado diferentes resultados en las zonas donde las **UPC** se ubican.

Entre los principales logros al respecto se citan los siguientes:

" **CIMO** apoyó desde su creación al Centro Chihuahuense para la Calidad y Productividad, el cual nace como iniciativa de las empresas de la localidad. Se invito al Programa a participar y copatrocinar el proyecto lo cual significo la contratación de un promotor exclusivo para el apoyo de las actividades.

Dicho centro ha tenido una actividad importante en la zona, ya que durante poco más de un año de existencia ha impartido en cinco ocasiones el programa denominado "Calidad sobre la marcha", el cual, además de transmitir los conceptos de calidad, considera la asesoría a las empresas para implantar el sistema. Existen otros proyectos en materia de calidad cuyo avance aún es inicial.

Otro logro con respecto a la promoción de la calidad es la articulación de cadenas productivas mediante el apoyo a la modalidad de programas de desarrollo de proveedores.

En San Luis Potosí se inicio el programa de proveedores de la empresa CUMMINS, fabricante de motores diesel. El programa busca responder los principales problemas de sus empresas proveedoras: deficiente distribución de planta, mal balance de líneas y carencia de sistemas integrales de manufactura, lo que genera incumplimiento en las fechas de entrega. CUMMINS estableció como meta del programa elevar el promedio de calidad de sus proveedores de 80% a 95% para lo cual se ha contemplado acciones de Ingeniería modernos de manufactura y de costos de calidad, entre otros. Parte fundamental de este programa ha sido el involucramiento de los funcionarios de la empresa en la impartición de acciones referidas al proceso de calidad de CUMMINS, así como de sistema de producción." ²¹

- **FOMENTAR LA ADOPCIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y ASIMILACIÓN DE TECNOLOGÍA.**

El programa no solo se limita a la acción de capacitar, si no que también contempla el enfoque del fortalecimiento de la competitividad de las empresas al fomentar procesos de innovación, investigación y asimilación de tecnología; lo que conlleva a la acción de identificar e involucrar a oferentes de distintos servicios, de tal manera que a raíz de las necesidades identificadas por las empresas las unidades promotoras de capacitación (UPC) realicen las vinculaciones necesarias.

Por lo anterior **CIMO** se ha incorpora al servicio de Consulta Industrial de INFOTEC, haciendo posible el acceso a las Pequeñas y Medianas Empresas a los principales Bancos de Información. Además se edito un directorio que tiene los datos básicos de los programas e instituciones de apoyo, cuyo propósito es de brindar la información de las diferentes instancias a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Caso y Ejemplos:

" Entre los casos sobresalen el de la industria del plástico de Jalisco, donde la unidad entró en contacto con el Centro de Investigación de Química Aplicada (CIQA) a través de la unidad de Saltillo, frente a la necesidad de las manufactureras de contar con oferentes especializados en la rama. Como resultado de la vinculación, se articulo el programa de capacitación, en respuesta de las empresas y se obtuvo un descuento significativo en los costos que se maneja el CIQA.

La identificación del oferente ha permitido a las industrias tener acceso a la tecnología desarrollada en un centro de investigación nacional, respecto de relevancia en el esquema de fortalecimiento competitivo. Se han iniciado pláticas con esta institución, para analizar la posibilidad de establecer un mecanismo que permita a las empresas tener acceso a su banco de información tecnológica, así como recibir asistencia técnica.

Por su parte, las empresas de la industria maderera de Querétaro solicitaron como oferente al Instituto nacional de investigaciones forestales (INIF), por ser un centro de investigación y desarrollo de la rama. En forma paralela el desarrollo del programa de capacitación, se integro un grupo de intercambio de experiencias entre las empresas participantes.

A raíz de los cursos, las empresas adoptaron las siguientes mejoras en su proceso:

- a) pasaron del secado de madera por rayos solares al estufado por horno, lo que evita manchas que repercuten en la calidad y precios de los productos;
- b) aprendieron a estibar correctamente, lo que disminuye el pandeado de la madera y por lo tanto el desperdicio;
- c) ahora saben utilizar correctamente y sin riesgos la sierra cinta, la cual no era operada por temor a sufrir accidentes.

En la Industria mueblera del Distrito Federal, el uso de los materiales audiovisuales de la Universidad de Carolina del Norte ha permitido a las empresas participantes conocer los métodos, maquinaria, herramientas y proceso de manufactura de muebles empleados en otro país. Con ello, además de capacitar a los trabajadores, se desarrollan en las industrias adecuaciones y mejoras al conocer otros sistemas de producción. Dicho programa se ha trasladado a las regiones de Delicias en Chihuahua, San Luis Potosí y Tijuana. A partir de estas experiencias, la Universidad Iberoamericana creó el Centro de Investigación de la Madera, con lo cual **CIMO** guarda estrecha relación desde su nacimiento, a efecto de realizar acciones conjuntas.

Como resultado del programa de soldadura de Toluca, una de las empresas cambió el proceso de soldadura el uso de aceite por silicón. Así ha logrado que las rebabas no se adhieran a las piezas, evitando la porosidad y los nudos por soldadura quemada.

En la industria panificadora de Querétaro, el programa permitió a las empresas incorporar técnicas de planeación de la producción, lo que disminuyó el desperdicio de pan, al calcular con mayor precisión sus consumos reales. Por otra parte, aprendieron el uso y dosificación adecuada de conservadores, aumentando la vida de anaquel de sus productos. Dicho programa ha seguido evolucionando de tal forma que las empresas, además de estandarizar su producción, han lanzado al mercado otros nuevos productos.

En Nuevo León, una de las empresas de la confección, tras participar en las acciones de capacitación, comenzó a elaborar patrones con lámina, en lugar de papel. Esto incidió en la disminución de 25% del tiempo dedicado al patronaje.

En la ciudad de Ensenada se invitó a **CIMO** a complementar el apoyo que conjuntamente CONACYT y Nacional Financiera otorgan al proyecto de incubadora de empresas de Base Tecnológica, la cual tiene por objeto la creación e incubación de microempresas con alto contenido tecnológico. Se ha apoyado con capacitación a las empresas con las que actualmente cuenta; adicionalmente, las incubadas transfieren tecnología hacia el exterior mediante cursos de capacitación o por medio de asesorías directas, sobre todo a las enlatadoras del sector pesquero.

En particular, la empresa de Bahía de Tortugas ha recibido asistencia sobre técnicas de enlatado de pescado y marisco, así como en producción de agar para poder cumplir con las normas establecidas en el ramo.

También en Ensenada se ha atendido al sector pesquero de atún sobre las técnicas moderadas en la captura de dicha especie, con el objeto de disminuir la mortandad de delfín, para ello ha impartido las acciones un instructor con gran experiencia en el tema y que es miembro de una asociación ecológica mundial en defensa de la especie.

En complemento a dichas acciones se han incorporado en las embarcaciones medidas de higiene y mantenimiento de sistemas de refrigeración que les permite un mejor manejo del producto en alta mar.”²²

- **OTORGAR APOYOS A MICROEMPRESAS Y SECTOR SOCIAL DE LA ECONOMÍA CON INCIDENCIA EN SU DESARROLLO PRODUCTIVO.**

El programa se preocupa por apoyar a las microempresas y al sector social en sus esfuerzos de mejora de sus procesos de producción y de calificación de mano de obra, así como desarrollar oportunidades de participación que les permitan aprovechar su potencial productivo para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Casos y Ejemplos:

“ Como ejemplos de desarrollo tecnológico, se puede presentar a los ceramistas de Morelos, que aprendieron a disminuir la burbuja que se produce al hornear. Actualmente en conjunto con Nacional Financiera se incluyó un proyecto de apoyo integral a este grupo, por lo que se contrató a dos especialistas, uno en contaminación por plomo y otro en hornos de alta temperatura.

Los apicultores de Querétaro incorporaron técnicas para manejar y protegerse de la abeja africana.

Los talleres automotrices de diversas regiones aprendieron a reparar los vehículos con nuevas tecnologías.

Los talleres de reparación de aparatos electrónicos de Aca-pulco adquirieron técnicas de reparación y mantenimiento de los nuevos aparatos electrónicos.

Los pescadores del litoral del Pacífico Sur aprendieron la reparación y el mantenimiento de motores y embarcaciones de fibra de vidrio.

Los talleres de calzado de las zonas de San Mateo Atenco, Dr. Mora, Silao, San Francisco y Coecillo recibieron capacitación y tecnología moderna para la fabricación de calzado.

Los alfareros de Michoacán se capacitaron para la operación de la nueva tecnología que requieren la maquinaria y equipo que recibieron gracias al financiamiento del Fondo Mixto para el Fomento Industrial de Michoacán (molinos mecánicos, hornos de gas butano y tornos mecánicos).

Los muebleros de San Pedro Tultepec aprendieron nuevas técnicas de estufado y ensamble.

En los programas de calzado mencionados en el punto anterior se obtuvieron mejoras en los procesos de producción. Particularmente los talleres de Dr. Mora antes maquilaban partes, ahora fabrican producto terminado y han comenzado a exportar a los Estados Unidos.

Los confeccionistas de Tlaxcala y Aguascalientes incorporaron sistemas y controles de producción.

Los canteros de Querétaro mejoraron las técnicas de esculpido de sus piezas. Los apicultores comenzaron a envasar sus productos.

Los talabarteros de Coscomatepec reorganizaron su sistema de fabricación hasta llegar a la producción en línea. Los talleres de artes gráficas del Distrito Federal asimilaron técnicas modernas de producción.

Finalmente, los mencionados alfareros y ceramistas optimizaron el moldeo y conocimiento de sus piezas.

Se han desarrollado sistemas de organización de los grupos en los casos de los empresarios confeccionistas, muebleros y fundidores de Tlaxcala, quienes constituyeron grupos de trabajo para encontrar soluciones a problemas comunes.

En el de los pescadores de Guerrero, se formó a los cooperativistas para su regularización como tales y la mejora en sus sistemas de administración y gestión.

De modo semejante, en coordinación con el instituto para el Desarrollo de Empresas del Sector Social (INDESS) del gobierno estatal, se capacitó en aspectos administrativos a ejidatarios y cooperativistas dedicados a actividades agropecuarias.

Los talleres electrónicos de Acapulco fortalecieron sus acciones. Los apicultores de Querétaro consolidaron sus organizaciones representativas y los talabarteros constituyeron su "Unión de Talabarteros **UPC**".

Por intervención de la **UPC** a través del Fondo Mixto de Fomento Industrial de Michoacán (FOMICH), se logró integrar a los artesanos independientes en cuatro talleres comunales, lo cual ha permitido convertirlos en sujetos de financiamiento para la adquisición de equipo.

En caso de los alfareros, les ha permitido contar con sus propios bancos de arcilla, eliminando el intermediarismo que padecían. Los propios artesanos han establecido turnos para la utilización del equipo común.

En el caso de los apicultores de Querétaro, la diversificación de productos se concretó en que crearon su propia marca de productos y ampliaron la línea que ofrecían. El mismo modelo se comenzó a aplicar a los ganaderos, los cuales producen los insumos de la industria láctea de la región.

El Distrito Federal, con el apoyo de la Unidad TEVECCA-vestido se ha diseñado un programa de introducción a la Ingeniería Industrial para microempresas de la confección.

Finalmente, en Aguascalientes, junto con CANACINTRA y Nacional Financiera se imparte el Programa de capacitación a los microempresarios de la zona.²³

LOS TRABAJADORES

CIMO se ha preocupado por alcanzar verdaderos impactos en la calificación de los trabajadores; mejorando las condiciones de seguridad física del mismo, aspecto que les permite tener una mejor calidad de vida, al facilitar el escalamiento de empleos productivos, mejor remunerados y más satisfactorios.

El programa apoya los esfuerzos de desarrollo de las empresas a través de estimular y generar en el trabajador actitudes que les permitan adentrarse y participar en el proceso de mejoramiento de la calidad - productividad, ya que estos son las bases fundamentales de la innovación y la transformación de las empresas.

Se contemplan tres tipos de impactos en los trabajadores:²⁴

- **ESTIMULAR EL MEJORAMIENTO DE HABILIDADES, DESTREZAS Y CALIFICACIÓN OCUPACIONAL.**

La evolución continua del empleo y el cambio tecnológico hace necesaria la actualización de conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores. Es por esto que el programa Integra acciones que facilitan la calificación de los trabajadores desde el desarrollo de una ocupación determinada, hasta la búsqueda y definición de un nuevo perfil en la fuerza de trabajo, el cual añade a esas habilidades específicas una mayor comprensión de la actividad productiva en su conjunto y del entorno en que se encuentra, yendo más allá del puesto de trabajo.

Casos y Ejemplos:

“ Entre los programas encaminados a la consolidación de las habilidades necesarias para el desempeño de un puesto, se encuentra el caso de metalmecánica de Toluca, donde se capacitó a los operarios de máquinas-herramienta a “ple de maquina”. En Querétaro, los trabajadores de la misma rama recibieron capacitación que los calificó para uso de nuevos equipos introducidos en las empresas.

En los múltiples programas de confección y calzado, los operarios (la mayoría empíricos) recibieron los conocimientos para el adecuado desempeño de su puesto. En León, se desarrolló un programa completo para formar operarios en puestos clave dentro del proceso de fabricación del calzado, particularmente el de cosido lock sticher, el cual había mucha demanda y pocos trabajadores capacitados para ocuparlo.

En el caso de puertas y escotillas de Tijuana, se habilitó a los soldadores a efecto de cumplir con las especificaciones del producto. Los soldadores de diversas regiones aprendieron a identificar los tipos de soldadura y la manera de soldar.

Los diferentes programas de la industria hotelera y restaurantera instrumentaron acciones específicas por puesto de trabajo. Los operadores de la industria mueblera aprendieron el uso adecuado de maquinaria y equipo. Los operarios de la industria del vidrio en Monterrey reforzaron las destrezas de sus diferentes puestos de trabajo.

Los operarios de la industria del plástico conocieron los fundamentos de la industria y las habilidades necesarias para los procesos de extrusión e inyección.

Como ejemplo de programa orientado a la calificación de trabajadores que no cuentan con los conocimientos o destrezas de un puesto o a quienes se busca habilitar para un puesto específico de mayor nivel, sobresale el caso de los soldadores y palleros de Chihuahua, donde se capacitó a auxiliares para convertirlos en oficiales.

Operadores de diversas regiones recibieron capacitación en materia de supervisión a efecto de prepararlos para ocupar ese cargo. Destaca el programa de 1000 horas de León, donde se forman supervisores de producción, por citar un caso en que se ha hecho posible que los trabajadores obtengan una mejoría de puesto y por ende de ingresos.

Los programas con un diseño dirigido a la obtención de certificaciones ocupacionales para los trabajadores, tras la consolidación de los conocimientos, se concretaron en el caso de los fogoneros de los baños y balnearios de Puebla, quienes recibieron su licencia por parte de la **STPS** después de la capacitación.

En Ensenada, los choferes de autotransportes de carga recibieron todas las facilidades y capacitación para la obtención de su licencia de manejo de los Estados Unidos. Gracias a los programas instrumentados en la zona, se obtuvieron, además, licencias para fogoneros y montacarguistas.

Los trabajadores participantes en el diplomado de artes gráficas de León obtuvieron un diploma del Instituto Tecnológico de Guanajuato. Al terminar el programa respectivo, los zapateros de San Mateo Atenco recibieron diploma de CONALEP.

Los soldadores del programa de puertas y escotillas consiguieron la certificación MIL-280 que los califica como soldadores reconocidos en los Estados Unidos.

En la zona centro de Veracruz, como parte de un programa integral para la rama metalmecánica, se diseñó un diplomado en paillería y trazo que formalizó la calificación recibida por los obreros.

En Cancún, las personas que concluyeron satisfactoriamente los cinco módulos del programa de agencias de viajes recibieron un diploma que los calificaba como "Agentes de Viajes 5 Estrellas".²⁵

- **CONTRIBUIR A GENERAR ACTITUDES DE TRABAJO PRODUCTIVO**

Se ha impulsado la formación de recursos humanos bajo la filosofía y aplicación de modelos de Calidad-Productividad adecuándose a los niveles de los trabajadores existentes en las Pequeñas y Medianas Empresas; promoviendo la aplicación de diferentes programas de acuerdo a las ramas de las empresas.

Casos y Ejemplos:

" Entre los resultados identificados cabe mencionar el caso de la rama metalmecánica de Querétaro, donde los trabajadores de una empresa implantaron por iniciativa propia mejoras en el equipo de seguridad y redistribuyeron los tanques de gas para evitar condiciones inseguras.

En otro caso de metalmecánica en la misma Unidad, los trabajadores presentaron a los directivos propuestas para la mejoría de los sistemas de válvulas.

A raíz del programa integral de transporte en Yucatán, los trabajadores propusieron un formato para el mejor control de las operaciones.

Por su parte, los mandos medios de FICSA, empresa metalmecánica de Chihuahua, recibieron capacitación durante los fines de semana. Al iniciar el programa de "Formación, calidad y productividad" en Michoacán, los trabajadores se mostraron renuentes a capacitarse; ahora son ellos quienes han solicitado continuar con el programa, sugiriendo incluso que los cursos se efectúen los sábados, que son días en que normalmente no laboran.

En una de las empresas manufactureras de productos de vidrio en Monterrey, los trabajadores solicitaron al empresario involucrar a su líder sindical en el proceso de calidad, lo que permitió una mejoría en relación laboral. Del mismo modo, en Yucatán, como consecuencia del programa de confección, mejoró la relación entre supervisores y operarios con los que disminuyeron los conflictos laborales.

Dentro de la rama turística, en Pacífico Sur también se consiguió con la capacitación un ambiente menos conflictivo en el trato laboral entre los empleados y sus jefes. En Yucatán, tras el programa de hoteles y restaurantes, se integraron grupos de trabajadores que tratan de resolver problemas de carácter funcional, generándose una mejor comunicación entre ellos, así como mayor iniciativa de su parte para prevenir conflictos laborales y operativos en las empresas.

A su vez, en el Valle de Cuautitlán-Texcoco, entre los impactos de los programas de electricistas, plásticos y metalmecánica, pudo observarse una nueva actitud de los trabajadores y una mayor integración como grupo; en una empresa fabricante de autopartes, los trabajadores decidieron empezar a utilizar los equipos de protección después de capacitarse.²⁶

- **IMPULSAR LA ELEVACIÓN DE NIVELES DE CALIDAD DE VIDA**

CIMO concibe la capacitación como la manera de dotar al trabajador de mayores posibilidades de realización personal y una mayor participación en materia productiva. De esta manera el programa busca elevar los niveles de bienestar de los trabajadores.

Casos y Ejemplos:

" Las mejoras individuales de los trabajadores se han manifestado fundamentalmente en aumentos salariales y asensos derivados de la participación en programas. Algunos ejemplos son los casos mencionados en el punto de certificaciones ocupacionales, donde los trabajadores que han obtenido una calificación tienen oportunidad de mejores puestos en el mercado de trabajo, algunos han obtenido puestos superiores y otros han recibido mejoras por trabajar a destajo.

Destaca el caso de las artes gráficas en León, ya que algunos trabajadores incluso pudieron mostrar sus propias empresas tras cursar el diplomado. En la misma región, el programa de 1000 horas del calzado ha sido también un factor de movilidad, pues es frecuente que los jefes de departamento sean ascendidos a encargados y los supervisores a gerentes.

En Yucatán, los programas de talleres automotrices y de restaurantes-hoteles provocaron ascensos de los capacitados, respectivamente, de ayudantes a mecánicos y de supervisores a coordinadores. Además, las siete empresas participantes en este último programa estandarizaron las prestaciones que ofrecían y aumentaron salarios.

Del mismo modo, como consecuencia del programa de hotelería desarrollado en el Pacífico Sur, varios trabajadores lograron ascensos (de mozo a bell boy, de junior desk a recepción y de camarista a supervisor), con lo que además consiguieron un incremento en sus percepciones salariales.

Las acciones de Calidad-Productividad también significaron una mejoría en las condiciones de los trabajadores participantes, como pudo apreciarse en Morelos, con los aumentos salariales registrados en el Programa Sirius. En Cuauttlán, la totalidad de los operarios de una industria del plástico que recibieron los cursos subieron de nivel escalafonario. En Toluca, el incremento de la productividad en la empresa Aceros Anglo se tradujo en la elevación general del salario a los trabajadores.

En San Luis Potosí, en una empresa del grupo de Industriales muebleros también se establecieron políticas de mejora, tales como salarios más altos, ascensos y servicio de transporte para el personal.

Por otra parte, en algunas empresas de Monterrey y Cuauttlán se han establecido incentivos de producción. En Bordados y Maquillas, por ejemplo, la capacitación generó que los premios por producción se incrementaran 50%.

En Tlaxcala, se han superado las condiciones laborales de trabajadoras de microempresas de la confección, de tal forma que ahora reciben vacaciones pagadas en épocas de baja producción durante las cuales en el pasado simplemente se les despedía.

En el sector social de la economía se han observado mejoras por el hecho de haber podido mantener fuentes de trabajo productivo. Esto sucedió en los casos de apicultores, ganaderos, artesanos, talabarteros y calzado, donde adicionalmente se ha logrado mejorar el nivel de vida de las comunidades, y como se ha señalado, una de las principales aportaciones de **CIMO** ha sido la preservación del empleo a través de incrementar el nivel de competitividad de las empresas.

Los cooperativistas pesqueros del litoral de Pacífico Sur, por ejemplo, elevaron sus utilidades gracias a que simultáneamente disminuyeron los costos de mantenimiento y el desperdicio y aumentaron los ingresos, como resultado de una mayor producción y una mejor comercialización.

Se han manifestado también mejoras en las condiciones de trabajo, particularmente por gran cantidad de acciones de seguridad Industrial presentes en los diferentes programas y que en forma directa han contribuido a disminuir los riesgos de trabajo en beneficio de los trabajadores.

La participación de los trabajadores en la solución de problemas de las empresas se ha comenzado a derivar de los programas de calidad y ha propiciado mayor involucramiento de éstos en el proceso de mejora de sus empresas. También se ha generado una disminución de conflictos laborales, como consecuencia de acciones de trabajo en equipo que han propiciado una mejor interrelación entre los trabajadores.

Asimismo, los programas de supervisión han contribuido a mejorar el clima organizacional, al desarrollar en los supervisores las habilidades de administración del personal.²⁷

LOS GRUPOS DE EMPRESAS

Los impactos que pretende el programa consisten en la integración de grupos de empresarios que participen en una misma actividad económica o formen parte de una cadena o complejo productivo; dicha estrategia tiene la finalidad de intercambiar experiencias y de permitir la entrada a sistemas especializados de información a los grupos empresariales; además de concientizar a los empresarios de los beneficios que representa la agrupación.

Es decir, el resultado que se desea es que las diferentes empresas se reúnan para que juntas analicen sus condiciones de productividad y problemas de competitividad y que, en base a este diagnóstico, formulen sus planes de capacitación, con el propósito de satisfacer sus necesidades reales, adecuándose a las circunstancias existentes.

Los objetivos que se persiguen son los siguientes:²⁶

- **FOMENTAR EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS.**

Una de las estrategias es la de fomentar la integración de grupos empresariales, que sean de una misma rama o actividad diferente, pero con problemas comunes, propiciando así, un intercambio de experiencias, discutiendo y diseñando alternativas de mejoramiento.

Casos y Ejemplos:

" En la unidad de San Luis Potosí se ha trabajado con un grupo de fundidores, los cuales invitaron a especialistas de diferentes temas, entre otros de contaminación, para que le apoyen en la búsqueda conjunta de soluciones.

Más allá del propio programa de Calidad-Productividad Impulsado por NISSAN, una serie de proveedores continuó reuniéndose como grupo de intercambio sobre la situación de sus empresas y la rama en general.

En el marco de programas de calidad de Aguascalientes y Monterrey, los grupos de empresarios participantes visitan las distintas plantas para retroalimentarse y compartir experiencias.

A instancias de la **UPC** Tlaxcala, se integraron una serie de grupos de empresarios de la confección, a los que se ha apoyado con capacitación y consultoría integral, que han introducido múltiples mejoras en su productividad. También se formó un grupo de microempresarios muebleros, uno de los cuales puso a disposición de los demás su maquinaria para casos de emergencia; entre todos fabrican los muebles para una empresa grande de la región.

Entre uno de los grupos de Aguascalientes, a partir de la iniciativa de un oferente, los empresarios han visitado las plantas de los competidores a efecto de conocer diversas soluciones a los problemas de los procedimientos de fabricación.

El programa de talleres automotrices de Jalisco logró que las agencias distribuidoras permitieran a los participantes visitar sus instalaciones, además de que facilitaron instructores y material didáctico para capacitarlos en todo lo relativo a los nuevos modelos.

A través de los gerentes participantes en los grupos de calidad organizados en San Luis Potosí, también se iniciaron visitas a empresas competidoras, con el fin de conocer sus sistemas de calidad.

En Acapulco, los dueños de talleres de reparación de aparatos electrónicos se reunían normalmente con fines sociales; a partir de la capacitación se han transformado en un grupo de intercambio y solución de problemas, donde el oferente que impartió los cursos actúa como asesor.

El grupo de empresarios de la Cámara de Baños de Puebla se ha integrado y vinculado con especialistas que les ayudan a diseñar opciones de solución para el problema de la contaminación.

En la industria de mármol, se ha trabajado con el grupo empresarial, al que se impartió un curso para exploradores específicamente diseñado para sus necesidades, como parte de un esquema de apoyo integral aplicando en forma conjunta con Bancomext para mejorar su competitividad.

También ha surgido otro tipo de grupos regionales para desarrollar acciones de mejora en sus zonas de influencia, como en los casos de Veracruz, donde se integró un subcomité del Parque Industrial Bruno Pagliani, o Toluca, que formó subcomités de empresarios para atender aspectos de Calidad-Productividad en los municipios de Lerma, Atlacomulco y Ocoyoacac.

Como ejemplos de programas intercambiados entre grupos de regiones diferentes se pueden mencionar el de fundidores de Saltillo, que fue solicitado por un grupo de empresarios de la Comarca Lagunera.

El programa de restaurantes de Guadalupe fue trasladado a diez zonas del estado de Jalisco, a Tepic, Nayarit y a Colima, Colima. El programa de agentes aduanales de Tijuana fue llevado a Ensenada.

Los programas e instituciones de la rama del plástico fueron intercambiados entre las unidades de Jalisco, Cuautitlán y Puebla.

Se tienen integrados los grupos empresariales de Atlacomulco, Ocoyoacac; Santiago Tianguistengo y Lerma. Cada uno ha estructurado sus programas. Un representante de cada grupo participa directamente en las reuniones de Comité Ejecutivo de la Unidad en Toluca. Su interrelación ha generado un intercambio permanente de programas y oferentes.

Además el programa ha dado como resultado la concepción de asociaciones de empresas para promover una serie de accesos y oportunidades preferenciales que contribuyan a elevar su competitividad; los ejemplos siguientes permiten describir brevemente los logros alcanzados.

En cuanto a economías de escala, algunos grupos han conseguido ventajas económicas al tener una mejor capacidad de negociación a partir de la adquisición de insumos y servicios por volumen. Un ejemplo es el caso de los talabarteros de Coscomatepec, que al comprar la piel por volumen obtuvieron una reducción de 15% en el costo. Gracias a esta misma situación, algunas empresas han ampliado sus carteras de proveedores.

Los microtalleres de maquinado de Tlaxcala estandarizaron sus precios, efectúan sus compras en grupo y, en colaboración con un grupo de fundidores, tratan de satisfacer la demanda regional que a falta de opciones locales envía sus trabajos a Puebla.

Este efecto ha cristalizado también en la obtención de múltiples cursos y conferencias que se han impartido de manera gratuita o bien con precios muy ventajosos para las empresas. Durante la vigencia de **CIMO** se han concentrado numerosas acciones de capacitación gratuitas. Asimismo, se han impartido múltiples conferencias sin costo, las cuales en muchos casos han sensibilizado a los empresarios y han propiciado a la integración de grupos y programas. La temática fundamental de las conferencias ha sido la Calidad-Productividad, donde han participado como conferencistas desde el Centro de Productividad de Monterrey, hasta empresas que cuentan con sistemas avanzados de calidad como XEROX que ganó el Premio Nacional de Calidad en 1991.

Algunos casos se refieren a las compras en común que han hecho los grupos de restauranteros de Ensenada, ceramistas de Morelos, confeccionistas de Tlaxcala y talabarteros de Coscomatepec, que les han permitido obtener descuentos importantes. En San Luis Potosí, un grupo de muebleros mejoró su abastecimiento de materia prima, al importar en bloque maderas finas.

En cuanto al acceso a financiamiento, los grupos de talabarteros obtuvieron créditos de parte de Fomento Industrial del Estado de Veracruz (FIVER), los alfareros de Michoacán los recibieron del Fondo Mixto de Fomento Industrial de Michoacán (FOMIC), los ceramistas de Morelos tuvieron lo propio de parte de la Unión de Crédito de CANACINTRA y las microempresas de Aguascalientes lo consiguieron del Programa de Apoyo a la Microempresa del Gobierno estatal.

A raíz de su integración como grupo para participar en las acciones del Programa, los empresarios de la rama alimentaria de Chihuahua manifestaron su interés por asociarse formalmente y constituir una Unión de Crédito.

Otro beneficio ha sido el acceso a nuevos mercados, que difícilmente se habría podido alcanzar de manera individual. Uno de los ejemplos surgió en la Unidad de Saltillo, donde un grupo de confeccionistas pudo tomar pedidos de maquila de exportación que de manera individual ninguno hubiera podido atender.

En Jalisco, 12 micro y pequeñas empresas de la rama del plástico se constituyeron como un grupo de exportadores y desarrollan una serie de actividades para lograr la comercialización de sus productos en el extranjero.

Los talabarteros y apicultores abrieron nuevos mercados y líneas de productos.

Algunas de las empresas participantes en los cursos de calidad consolidaron su clientela, ya que tenían el requisito de implantar dichos modelos. Todas las empresas que han participado en los programas de proveedores y el de puertas y escotillas consolidaron su posición con la empresa que es su cliente mayoritario." ²⁹

- **IMPULSAR EL ACCESO A SISTEMAS ESPECIALIZADOS DE INFORMACIÓN**

El programa tiene el objeto de impulsar una mayor capacidad de adaptación, mejoramiento y desarrollo de nuevas tecnologías; encaminando a los grupos empresariales al encuentro oportuno de soluciones tecnológicas apropiadas a la diversa gama de empresas mexicanas.

En relación a lo anterior las Unidades Promotoras de Capacitación toman el papel de entidades vinculadoras entre las nuevas tecnologías (organismos que las tienen) y los grupos empresariales encontrando de manera conjunta las opciones de mejoramiento.

Casos y Ejemplos:

"Se han establecido contactos con algunas dependencias e instituciones que favorecen estos servicios: el instituto de Investigaciones Forestales, que ha colaborado con algunos grupos de madereros; el Centro de Investigación de Química Aplicada (CIQA), que ha participado en el ramo de Plásticos; el Centro de Investigaciones y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato

(CIATEG), que ha trabajado estrechamente con los programas de calzado; el centro de Competitividad del ITESM, que ha participado con grupos y organismos para programas de calidad; el Instituto Mexicano de Investigaciones Siderúrgicas (IMIS), que ha sido oferente en la Comarca Lagunera, y al Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada (CISESE), el cual vinculó a **CIMO** con el proyecto de Incubadora de Empresas de Base Tecnológica.

De manera general, se puede afirmar que el ámbito de los grupos de empresas requiere de mayor atención de parte del Programa; hasta ahora se han logrado efectos, pero muy limitados y dispersos.

La naturaleza y el volumen de los impactos dista aún de acercarse a un efecto que haga posible facilitar los cambios necesarios en la planta productiva; sin embargo, es alentador que en los ejemplos identificados ya se aprecian beneficios concretos para las empresas."³⁰

LOS ORGANISMOS EMPRESARIALES

Los organismos empresariales surgen de la descentralización, con copatrocinio y búsqueda de la institucionalización de las unidades.

Los organismos y sus representantes tienen conocimiento de la realidad y problemas de la región, con acceso a los programas emprendidos por las autoridades. Dentro de su estructura tienen mecanismos de agrupación de empresas además de canales de comunicación para el desarrollo de sus asociados.

Las **UPC** tienen sus oficinas en la sede de los organismos de esta manera los empresarios pueden ver el esquema de trabajo de sus organizaciones con las autoridades del programa.

Los impactos perseguidos son los siguientes:³¹

- **PROPICIAR EL ACCESO A ALTERNATIVAS Y METODOLOGÍA DE APOYO PARA SUS ASOCIADOS.**

Se desea que la experiencia conjunta desarrollada en el programa permita a los organismos asimilar en su estructura una nueva manera de apoyar a sus asociados.

Lo que permite consolidar acciones de apoyo, lo cual se traduce en contar con un conjunto de profesionales (promotores) dedicados a identificar los problemas de las empresas y a la formulación de opciones de solución.

Es importante señalar que la agrupación de empresarios no se había podido realizar y esto ha surgido a raíz del trabajo desarrollado de las **UPC**.

Casos y Ejemplos:

"La creación y fortalecimiento de organismos y comités empresariales se aprecia en el caso de Pacífico Sur, ya que tanto la Asociación de Técnicos en Electrónica de Acapulco A. C. Como la Asociación de Talleres Eléctricos surgieron a partir de los programas y las agrupaciones promovidas de las **UPC**. Del mismo Modo, se crearon las secciones especializadas en hoteles y restaurantes de socios de CANACO y CANACINTRA.

En Querétaro, la Asociación de Talleres Automotrices también se constituyó a raíz de las asociaciones de capacitación. En San Luis Potosí, derivado de la acción de las **UPC**, se formó un grupo de calidad dentro de CANACINTRA, se formó un programa dirigido a la microindustria y de otro tipo ecológico con la Universidad de San Luis Potosí.

En Tlaxcala, la consolidación de los grupos de microempresarios condujo a la incorporación de un representante de cada uno de ellos a la mesa directiva de CANACINTRA. En Puebla se fortalecieron las secciones de Mármoles y Plásticos de CANACINTRA por la actividad de capacitación y se colaboró en la Introducción de la planeación estratégica en el Consejo Coordinador Empresarial.

Dentro del Distrito Federal Sur, la Unidad Vinculo a la Asociación de Empresarios de Iztapalapa (AEI) con la Universidad Autónoma Metropolitana, con la que ha iniciado trabajos de diseño de un Centro de Calidad orientado a atender a las Pequeñas y Medianas Empresas de la región.

Algunos organismos participantes en el programa han incrementado su membresía al contar con un nuevo servicio de capacitación como apoyo para sus asociados. Ejemplos de este impacto se han presentado en el Instituto Nacional de la Industria del Calzado en el Distrito Federal, que de ocho socios creció a sesenta. La dirección de Artes Gráficas de Aguascalientes también atrajo nuevos socios. La Delegación de la Cámara de Vestido en Monterrey incorporó cuarenta nuevos miembros. En León la Asociación de Talleres se fortaleció al contar con una mayor membresía, lo mismo que la Asociación Jaliscoense de Talleres Automotrices, que aumentó de ochenta a doscientos afiliados.

La actividad conjunta con los Organismos Empresariales ha propiciado que se incluya dentro de los programas anuales de trabajo y en los informes anuales presentados en las asambleas de socios, la labor de las **UPC** como una de las acciones centrales del trabajo de los organismos. Como muestra, en las delegaciones de CANACINTRA de Tlaxcala, Ensenada, Tijuana, León, Toluca, Acapulco y Morelos se han hecho menciones y reconocimientos al Programa.

Asimismo, se han reducido diversas inserciones de promoción del programa en los medios de difusión de los organismos. Durante la vigencia de **CIMO** se han publicado más de cincuenta artículos al respecto en las diferentes zonas del país.³²

- **CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO Y FOMENTO DE SUS ÁREAS DE CAPACITACIÓN**

La orientación del programa se dirige a que los diferentes centros de capacitación de los organismos empresariales consoliden su vinculación con la planta productiva, desarrollen nuevos programas y amplíen su cobertura.

Casos y Ejemplos:

"En el curso de la participación conjunta con las Unidades, los Centros y Áreas de Capacitación de los organismos han ampliado la variedad de su oferta, han incorporado programas o bien se han reactivado; tal es el caso de la Asociación de Agentes de Viajes de Cancún, que impartió nuevos cursos e incremento su volumen de participantes. El Centro de Capacitación Técnica de Artes Gráficas de la Cámara Nacional del ramo, que ha impartido cursos en los diferentes estados de la República, a raíz de su participación en **CIMO**; adicionalmente, duplico su plantilla de instructores de 1990 a 1991 e inicio planes para su ampliación, en la cual se prevé que cuente con un Laboratorio de Calidad.

La Unión de Industriales del D.F. tenía instrumentado el curso y materiales del Modulo de Alimentador de Pliegos, pero con cobertura limitada; con el apoyo de **CIMO** amplio el universo de empresas y desarrollo un curso adicional sobre la Unidad Impresora y otro sobre el Manejo de Tintas.

Ciertos organismos han reforzado su actividad capacitadora, mediante el fortalecimiento de centros y áreas de capacitación, en algunos casos la contratación de personal específico para el tema, en otros a través de la ampliación del numero de personal e incluso la construcción de centros." ³³

- **PROMOVER LA COORDINACIÓN Y CONCERTACION DE ACCIONES CONJUNTAS CON LAS AUTORIDADES**

La participación de autoridades gubernamentales y privadas es una de las acciones de **CIMO** propiciando con ello la ampliación de las redes de trabajo conjunta para el desarrollo de modelos regionales para el mejoramiento de las empresas por medio de convenios, eventos, programas, etc.

Casos y Ejemplos:

“Los alcances de este impacto se han manifestado en la participación e involucramiento, entre otras, de las Delegaciones Federales de la **STPS** de los estados de Aguascalientes, Chihuahua, Puebla, Morelos, Querétaro y Veracruz, con las que se han emprendido acciones que abarcan desde la participación de los delegados en los Comités Ejecutivos, hasta la celebración de eventos que han redituado en el cumplimiento de obligaciones de las empresas ante la **STPS**, y se han establecido vínculos con los Servicios Estatales de Empleo.

Se han desarrollado de manera conjunta diversos programas de capacitación con la Secretaría de Turismo, a través de su Dirección General de Capacitación Turística. También se ha colaborado con la Secretaría de Fomento Turístico del Estado de Guerrero, con los Delegados de turismo de los Estados de Quintana Roo, Baja California y Veracruz; con la Promotora de Desarrollo y Administración de Bienes Turísticos de Querétaro y con la Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo, a Instancias de la cual se integro el programa de Transportación Turística.

Las Unidades de Toluca, Puebla, Mérida, Morelia y Aguascalientes han trabajado conjuntamente con el Programa de Ciudades Coloniales.

Se han realizado acciones en coordinación con las Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados de Veracruz y Michoacán en los programas de artesanía; con las Delegaciones del IMSS en Coahuila, Veracruz y Guerrero en cursos y seminarios, así como en campañas de seguridad e higiene; con COSSIES, en Tlaxcala, que asigno un grupo de pasantes que realizan su servicio social en el Centro de Calidad; con las Delegaciones de SEDUE en Querétaro y en Puebla para acciones y conferencias de prevención de la contaminación.

Así como en el D.F. para acciones de reducciones de emisiones de contaminantes en la curtidería; Con la Delegación de la Secretaría de Pesca en Acapulco en los programas de cooperativas y otras gestiones; con la Dirección de Acción Social de la Secretaría de Gobierno de Baja California, para explorar opciones de mejoramiento de los trabajadores indocumentados; con el Programa de Ventanilla Única de Gestión a nivel nacional y con la Comisión de Legislación Artesanal del Congreso de la Unión, en el evento auspiciado por esta en Oaxaca." ³⁴

LA OFERTA DE CAPACITACIÓN

De hecho en México no ha desarrollado la capacitación en todo su potencial, existe una diversa red de organismos públicos y privados que la imparten, pero persisten obstáculos originados en su gran mayoría por la falta de calidad y vinculación con las necesidades del aparato productivo y la oferta que presentan dichos organismos o instituciones no siempre responde a los requerimientos de las empresas. Es por ello que **CIMO** se orienta a la flexibilidad y desarrollo, mediante la adecuación de la oferta con las diversas necesidades de las empresas.

A continuación se describen los impactos buscados:³⁵

- **FOMENTAR LA VINCULACIÓN CON LA PLANTA PRODUCTIVA**

Dentro de las diferentes zonas de nuestro país existe una escasa relación entre el sector educativo y las empresas en materia de educación tecnológica y científica; por ello el programa tiene el propósito de fomentar su vinculación, aprovechando la oferta y la infraestructura local; lo anterior está cimentado en el reconocimiento de ambas partes de la necesidad de actuar de manera conjunta para obtener beneficios comunes.

Casos y Ejemplos:

"Se han celebrado acuerdos de colaboración con el programa, como en el caso del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), cuyos planteles participan como oferentes en las diferentes Unidades. Dicha colaboración establece la posibilidad de adecuar contenidos, disponibilidad de oferentes en cualquier zona y el manejo de horarios unificados de acuerdo a las zonas económicas.

En Tijuana, la Cámara de la Industria Restaurantera estableció un convenio para el trabajo conjunto con el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI); en la misma ciudad se organizó durante dos años consecutivos; de manera coordinada con los organismos y el Instituto Tecnológico, una reunión de análisis y vinculación del Sector Educativo con la Planta Productiva. Se ha promovido también que muchos de los oferentes acudan a regiones donde no existe oferta especializada para los temas de interés de las empresas; como en el caso de instructores de la rama de muebles, a los que se vinculó con las Unidades de San Luis Potosí y Chihuahua para impartir su programa. El ITESM diseñó programas específicos de calidad para la fundación de Calidad Total del Sur Este. El Centro de Especialización Técnica Automotriz (CEDVA) ha desarrollado muchas de las acciones con los talleres automotrices de las diferentes regiones. Asimismo se propició que la empresa KODAK impartiera cursos de fotomecánica en la Comarca Lagunera y en Acapulco."³⁶

- **PROPICIAR LA ADECUACIÓN DE ENFOQUES A LA REALIDAD Y NECESIDADES DE LA EMPRESA**

Promoviendo el acercamiento de los oferentes a las empresas, con el fin de adecuar los contenidos de sus programas, modalidades de impartición y costos a la situación de la empresa mediante el apoyo económico de el programa; lo que favorece el acercamiento a técnicas modernas adecuadas a las necesidades de las diversas empresas.

Los instructores deben participar desde el diagnóstico hasta el diseño de alternativas de solución al problema existente; involucrándose a su vez en procesos de evaluación y seguimiento de resultados.

Casos y Ejemplos:

"Ejemplos de adecuaciones de contenidos y modalidades los encontramos en los programas de Calzado en León y San Mateo, donde el CONALEP de León ha mostrado gran apertura y coordinación con la planta productiva. Así se adecuaron contenidos y se desplazaron sus instructores a las localidades donde se desarrollaron las acciones.

El ITESM ha participado en diferentes programas que han sido adecuados a la realidad de las Pequeñas y Medianas Empresas. Esto ha permitido a las empresas el libre acceso a modelos de Calidad-Productividad.

Ejemplos de oferentes que han realizado descuentos para **CIMO** lo son el Centro de Investigación Química Aplicada, el cual realizó un descuento del 57% para acciones de plástico.

Con Festo Didactic se ha acordado año con año un tratamiento de precios preferenciales para las empresas participantes en el programa, lo que ha significado un descuento del 70 % sobre sus precios normales.

El ITESM además de la adecuación de sus programas de calidad a la Pequeña y Mediana Empresa, disminuyó el 15.6% de sus precios. El Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios (ICAMI) ha impartido programas de supervisión con disminuciones del orden de 25 %.

Con Bancomext se logró un convenio para la reducción de un 40% en el costo de sus servicios, que ya han sido aprovechados en Jalisco, Saltillo y en Michoacán." ³⁷

- **FOMENTAR LA VINCULACIÓN CON LOS COMPONENTES DE BECAS Y DE INVERSIONES COMPLEMENTARIAS**

El apoyo por parte de las **UPC** se fundamenta es en el sentido de fortalecer la capacitación en el trabajo, integrar programas de formación para el trabajo y reforzar los centros de capacitación por medio de la coordinación de esfuerzos con los responsables de Programas de Inversiones Complementarias y de Becas para Trabajadores desempleados (PROBECAT).

Casos y Ejemplos :

"Entre las acciones realizadas con el componente de inversiones complementarias, se apoyo a la Cámara Nacional de la Industria Maderera, Delegación Orizaba; a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Delegaciones Aguascalientes, Jalisco, Yucatán y Nuevo León; al centro de Capacitación Chihuahuense para el Trabajo; a la Escuela Técnica Industrial y al Instituto de Capacitación del Autotransporte de Carga en la Comarca Lagunera; al Instituto Nacional de la Industria del Calzado; a la Unión de Litógrafos, la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas y la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, en el D.F. Sur; la Cámara de La Industria del Calzado en el Estado de Guanajuato (CICEG), de León; a la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA) Delegación Querétaro y algunos mas.

Dicha modalidad es interesante para las empresas, ya que ellas pueden definir los contenidos y perfiles de la capacitación para el trabajo.

Se ha involucrado a muchos de los oferentes en los procesos de diagnóstico y evaluación del impacto de la capacitación; algunos otros participan en reuniones con los grupos de empresarios asesorándolos en la solución de sus problemas."³⁸

INSTITUCIONES DE APOYO

Se pretende ofrecer a las empresas un de servicio integral a través de la vinculación y coordinación de acciones con diferentes Instituciones que ofrecen programas o servicios. La estrategia se dirige a fortalecer el crecimiento de la planta productiva, lo que

incluye: mecanismos de producción, comercialización, niveles tecnológicos y de calidad, con adopción de normas y cumplimiento de especificaciones, integración de cadenas productivas, facilidades para la obtención de créditos y, en general todas las condiciones que les permitan mejorar su eficiencia productiva.

Los ámbitos de actuación se refieren a la consolidación de esfuerzos conjuntos con las dependencias y organismos cuya labor se relaciona con la promoción y mejora de la competitividad de las empresas.³⁹

- **REALIZAR ACCIONES CONJUNTAS CON LOS ORGANISMOS E INSTITUCIONES QUE OPERAN PROGRAMAS DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PME).**

CIMO ofrece servicios diferentes a la capacitación, trabajando en colaboración con programas de fomento a la microempresa, centros de Investigación, fondos de fomento y apoyo crediticio.

Para lograr la penetración entre el público empresarial, se ha promovido la participación de las **UPC** en exposiciones y eventos industriales de cobertura regional.

Casos y Ejemplos :**NAFIN**

"De manera creciente, a medida que las diversas Unidades han comenzado a impulsar un esquema de atención Integral a los grupos de empresas, se han multiplicado las acciones de vinculación con Nacional Financiera (NAFIN).

En coordinación con Promicro, atiende a los empresarios que ya recibieron un crédito de NAFIN, a quienes se les realizan visitas conjuntas para motivarlos en que participen en programas de capacitación o bien darles asistencia técnica que los conduzca a integrar un plan de acción para elevar su Calidad-Productividad.

El de gestión para empresarios, perteneciente a la Delegación de CANACINTRA, corresponde una versión ampliada a 200 horas del programa de capacitación en temas básicos de NAFIN para empresarios.”⁴⁰

BANCOMEXT

“Una de las áreas de potencial de desarrollo para las Pequeñas y Medianas Empresas es orientarse a la búsqueda de mercados en el extranjero. Como apoyo a los grupos de empresas interesados en exportar, **CIMO** ha realizado acciones en conjunto con el Bancomext; acordando con esa Institución un 40% de reducción en el costo de sus servicios para participantes en el programa.”⁴¹

VII. CASO PRÁCTICO.

Para la realización del caso practico se obtuvo la colaboración de la asociación de empresarios de Iztapalapa a través de su unidad promotora la cual nos vinculo a su vez con tres empresas del Ramo litográfico que participan dentro del Programa CIMO:

Offset Hispano S.A. de C.V.

Offset Navasander S.A. de C.V.

Gráficos Integrados S.A. de C.V.

Se eligieron estas empresas, por ser pioneras en el programa y por pertenecer al mismo ramo.

La investigación tubo el objetivo de saber de saber si el Programa CIMO impulsa el desarrollo de la productividad y calidad en las empresas participantes.

DISEÑO DE LA MUESTRA:

Para llevar a cabo la investigación se consideró pertinente elegir el muestreo de Juicio por contar con la asesoría de expertos en la materia, por ello el tamaño de la muestra fue:

3 *Cuestionarios a Empresarios*

9 *Cuestionarios a Obreros*

12 *Total de Cuestionarios Aplicados*

Los cuestionarios aplicados tienen la característica de ser diferentes ya que consideramos que el punto de vista del empresario es diferente al de el operario. Para el diseño de las preguntas de ambos cuestionarios se basaron en 2 aspectos:

- 1.- Objetivo de la investigación.
- 2.- Los puntos de vista de los Expertos en la Materia (**Ver Anexo II-Cuestionarios**)

Los cuestionarios se aplicaron dentro de las instalaciones de las empresas a través de una entrevista estructurada.

CAPTURA DE DATOS:

Los resultados de los cuestionarios aplicados se tabularon de manera global y dividiéndolos en dos partes dichos resultados se transformaron a porcentajes equivalentes dependiendo en cada caso al número de cuestionarios aplicados, facilitándose con ello la elaboración de Gráficas. (Ver Anexo II-Tabulaciones, Anexo III)

Cabe señalar que dos preguntas de cada uno de los cuestionarios no se transformo a porcentaje por la característica particular de la mismas.

VIII. CONCLUSIONES.

Al analizar los resultados obtenidos en la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El total de las empresas analizadas se enfocan al Mercado Nacional, dos de ellas son pequeñas empresas e ingresan al programa en 1988 y 1991 (Offset Navasander, Gráficos Integrados), la última es una mediana empresa, e ingreso al programa en 1988 (Offset Hispano).
- Durante la evolución del programa dentro de cada una de las empresas se han presentado aumento en sus ventas, y un incremento de alrededor de un 10% en sus utilidades.*
- Así mismo han visto disminuir sus mermas y accidentes de trabajo, generando con ello disminuir los costos de operación.
- El 70% de los empresarios califican al programa CIMO como excelente y 30% como bueno de acuerdo a los beneficios obtenidos.
(Ver Anexo II-Tabulaciones)
- Se observo que la mayoría de los encuestados tienen una antigüedad dentro de la empresa de 1 a 10 años.
- El total de los trabajadores encuestados han recibido capacitación, notando estos un cambio positivo en su desempeño después de haber llevado los curso; de estos solo el 33% se capacita periódicamente pero no cuenta con el equipo necesario para realizar su labor. Existen casos en los cuales los trabajadores han realizado actividades de otro puesto diferente al suyo y todos han recibido la capacitación para efectuarlo.
- En general los trabajadores califican la capacitación impartida como excelente el 11% , buena el 78%, y regular el 11%.
- Finalmente se considera que el programa contribuye como un herramienta para impulsar el desarrollo de la productividad y calidad de las empresas que participan en el.

* Destacando OFFSET HISPANO S.A.de C.V.

IX. RECOMENDACIONES

- Es importante que el programa tenga una mayor difusión a nivel empresarial y educativo.
- Es imperativo que los empresarios apoyen la capacitación de sus trabajadores proporcionando el equipo necesario para realizar su trabajo; ya que el 33% de los trabajadores de las diferentes empresas no cuenta con el equipo necesario para efectuar su labor.
- Es necesario que se refuercen los cursos de capacitación impartiendo estos de manera periódica y no esporádica.

ANEXO I**MARCO LEGAL.**

El programa esta fundamentado legalmente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo en los siguientes artículos:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.⁴²**TITULO SEXTO****Del trabajo y de la previsión social.****Art. 123.****Apartado A,**

Fracción XIII.-“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaría los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los deberán cumplir con dicha obligación.”

Fracción XV.-“El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las maquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto las sanciones procedentes en cada caso.”

Fracción XXXI.

Párrafo Último.- "También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, bajo lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente."

LEY FEDERAL DE TRABAJO⁴³

Capítulo II Bis

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

Art. 153-A.- "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

Art. 153-B.- "Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instructores, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas."

Art. 153-C.- "Las instituciones o escuela que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

Art. 153-D.- "Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada."

Art.153-E.- "La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá implantarse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo su puesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo."

Art.153-F.- "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; Prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y,
- IV. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."

Art.153-G.- "Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos."

Art.153-H.- "Los trabajadores a quienes se imparta la capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y además actividades que conformen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos."

Art.153-I.- "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la Instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."

Art.153-J.- "Las autoridades laborales cuidaran que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integran y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores."

Art.153-K.- "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que conformen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría. Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catalogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto."

Art. 153-L.- "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijara las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento."

Art. 153-M.- "En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos en el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión."

Art.153-N.-“Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.”

Art.153-O.-“Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramientos.”

Art.153-P.-“El registro de que se trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, ajuicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,
- III. No estar ligadas con estas personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se convengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga."

Art.153-Q.-" Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y el número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.
- VII. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas."

Art. 153-R.- "Dentro de los 60 días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados."

Art. 153-S.- "Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos **153-N** y **153-O**, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la **fracción IV** del **artículo 878** de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata."

Art. 153-T.- "Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que correspondan, en los términos de la **fracción IV** del **artículo 539**."

Art.153-U.- "Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesta y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades."

Art.153-V.- "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con lo cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de la constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto."

Art.153-W.- "Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el **artículo 539, fracción IV**, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catalogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él."

Art 153X.-"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en el Capitulo."

TITULO CUARTO

Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

CAPITULO I

Obligaciones de los patrones.

Art. 132

Fracción XV.- "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis del Título Cuarto."

TITULO ONCE

Autoridades del trabajo y servicios sociales

CAPITULO IV

Del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento

Art.537.-"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

Fracción III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores."

Art.539.-"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos que del 537,a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades.

incisos:

- d) Promover directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo.
- e) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución.
- f) Proponer lineamientos para orientar la información profesional hacia las áreas de mayor demanda de mano de obra."

Fracción III. "En materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores.

Incisos:

- a) Cuidar la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- b) Estudiar y, en su caso sugerir, la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en aquellas ramas o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la Integración y funcionamiento de dichos Comités;
- c) Estudiar y, en su caso sugerir, en relación con cada rama Industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, oyendo la opinión de el Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional al que se refiere el artículo 153-B
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por fracciones a las normas contenidas en el capítulo III-Bis del título Cuarto;
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes y programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;
- i) En general realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos que encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia."

INICIATIVA

Existe una Iniciativa que reforma a la Ley Federal del Trabajo por el Senado de la República del Grupo Parlamentario del Partido Acción Nacional (PAN) :⁴⁴

TITULO IV

Derechos y Obligaciones de los Trabajadores

CAPITULO IV

Productividad, Capacitación y Adiestramiento

Artículo 133. "Los trabajadores y los empleados deberán conjuntar esfuerzos a fin de lograr una mayor productividad en las empresas. El empleador deberá proporcionar a todos los trabajadores la capacitación y adiestramiento en su trabajo que al mismo tiempo les permita elevar su nivel de vida, conforme al plan y los programas formulados de común acuerdo y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los trabajadores por su parte, deberán participar activamente en la elaboración e instrumentación de dichos documentos y cumplir con las obligaciones que los mismos impongan."

Artículo 134. "La capacitación y adiestramiento tendrán por objeto:

- I. Incrementar la productividad;
- II. Que el trabajador adquiera nuevos conocimientos y habilidades relacionados con su actividad en la empresa, perfeccione los que ya tenga y se actualice con respecto a nuevas tecnologías y sistemas de trabajo;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;

- IV. Que el trabajador se prepare para ocupar una vacante o puesto de nueva creación y para realizar otras actividades en la empresa;
- V. Mejorar, en general, las aptitudes del trabajador;
- VI. Preparar a los trabajadores de nuevo ingreso que requieran capacitación inicial para el empleo;
y
- VII. Preparar a quienes pretenden ingresar a trabajar a la empresa. Si durante esta preparación, el aprendiz participa en cualquier actividad de producción de la empresa, será considerado como un trabajador."

Artículo 135. "El plan y los programas de productividad, capacitación y adiestramiento deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- I. El plan establecerá de manera general las acciones que llevaran a cabo durante el periodo correspondiente y los objetivos que se pretenden alcanzar. Por su parte, los programas desarrollaran las diversas actividades de manera específica, señalando las metas que se deberán lograr durante su implantación;
- II. Señalaran los indicadores de la productividad y la forma de medirla, a nivel individual, por grupos de trabajadores y a nivel general de la empresa o establecimiento;
- III. Precisarán el contenido de la formación sobre los resultados de la productividad a la que tendrán acceso los trabajadores y la oportunidad y forma como se le proporcionara;

- IV. Indicarán los criterios para determinar la participación de los trabajadores en los beneficios de la productividad y la oportunidad y forma su distribución;
- V. Comprenderán todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- VI. Precisarán las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- VII. Señalarán los procedimientos de selección para establecer el orden en el que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría;
- VIII. Se referirán a periodos anuales que no podrán exceder de cuatro años;
- IX. Indicarán las bases generales para la integración y funcionamiento de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento; y
- X. Los demás que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la federación."

Artículo 136. "La elaboración y aprobación del plan y los programas de productividad, capacitación y adiestramiento se sujetarán a las siguientes bases:

- I. El empleador y los trabajadores elaborarán el proyecto del plan y de los programas respectivos, cumpliendo con los requisitos señalados en el artículo anterior. De igual forma podrán acordar las modificaciones que estimen convenientes, sobre el plan y los programas vigentes;

- II. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación del plan, los programas o de sus modificaciones, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los aprobará o dispondrá que se les hagan los cambios que estime pertinentes, a cuyo efecto citara a los representantes de las partes, a fin de escuchar sus puntos de vista en relación a las modificaciones propuestas. De no haber ninguna observación por parte de la Secretaría en este período, el plan y los programas de consideraran aprobados;
- III. Una vez obtenida la aprobación de las Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el plan y los programas operaran de inmediato. La Secretaría podrá aprobarlos parcialmente a fin de que comiencen a operar aun cuando se encuentren algunas cuestiones pendientes de resolver.
- IV. La empresa y los trabajadores deberán someter a la consideración de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social el nuevo plan y los Programas correspondientes, a mas tardar noventa días hábiles previos al vencimiento de los vigentes."

Artículo 137. "En cada empresa se constituirá una o mas comisiones mixtas de Productividad, capacitación y adiestramiento, integradas por igual numero de representantes de los trabajadores y del empleador, las cuales vigilaran el cumplimiento de las obligaciones de las partes, así como la instrumentación y operación del sistema y sugerirán las medidas tendientes a su mejoramiento. Estas comisiones deberán rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los Informes que les solicite en relación a sus funciones."

Artículo 138. "La capacitación y el adiestramiento se darán preferentemente durante la jornada de trabajo, aunque podrá pactarse que se impartan fuera de ella, atendiendo a la naturaleza de los servicios o cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña."

Artículo 139. "La capacitación y el adiestramiento podrán darse dentro o fuera del lugar o lugares donde se preste sus servicios el trabajador, por conducto de personal de la empresa o de instructores o instituciones especializados.

Los instructores y las instituciones de capacitación y adiestramiento, deberán obtener la autorización y el registro correspondientes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, salvo que se trate de Instituciones públicas o privadas con reconocimiento de validez oficial de estudios.

El registro se otorgará a las personas o instituciones que se comprueben que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores cuentan con los conocimientos teóricos y prácticos bastantes sobre la actividad o actividades en que los impartirán, a cuyo efecto deberán exhibir ante la propia Secretaría las constancias respectivas y en caso de ser necesario, deberán someterse a los exámenes de suficiencia de conocimientos que esta determine."

Artículo 140. "Independientemente de la participación de los trabajadores en los beneficios de la productividad, las partes podrán pactar sistemas de incentivos para la capacitación para la capacitación y el adiestramiento, que podrán consistir en reconocimientos especiales, descansos extraordinarios, beneficios económicos u otros que convengan y que se otorgan en base a criterios objetivos que podrán tomar en cuenta el esfuerzo adicional que deba realizar el trabajador, su asistencia a los cursos y sesiones correspondientes, los resultados obtenidos en las evaluaciones que se realicen, la importancia de su preparación en relación a los objetivos de la empresa u otros que las partes acuerden. En incentivos no serán considerados como parte de las condiciones de trabajo, ni los beneficios económicos que puedan representar integran el salario del trabajador."

Artículo 141. "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso respectivo;
- II. Atender las indicaciones de quienes impartan la capacitación y el adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar y aprobar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Un trabajador solamente se podrá negar a tomar cursos o participar en otras actividades de capacitación y adiestramiento si acredita que no los necesita, sometiéndose al examen de suficiencia de correspondiente que le practique el instructor o la Institución capacitadora. En este caso, recibirá la correspondiente constancia de habilidades laborales."

Artículo 142. "Los trabajadores que aprueben los exámenes de evaluación recibirán de los instructores o instituciones capacitadoras las respectivas constancias de habilidades laborales, autenticadas por la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento. Estas constancias tendrán pleno valor para acreditar la capacidad del trabajador que aspire a un cambio de puesto o categoría dentro de la empresa que hayan sido expedidas.

Los Empleadores enviarán semestralmente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social copia autenticada de las constancias de habilidades laborales expedidas durante el periodo. Previa la comprobación de que cumplieron los requisitos respectivos, la Secretaría procederá a su registro e incorporación al correspondiente padrón de trabajadores capacitados y expedirá al trabajador que los solicite, la certificación respectiva."

Artículo 143. "Independientemente del ejercicio de las acciones que les puedan corresponder, los trabajadores y los empleadores tendrán obligación de renunciar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en un plazo máximo de treinta días naturales, la negativa a participar en la elaboración del plan y de los programas, a constituir o formar parte de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y adiestramiento y, en general, cualquier incumplimiento del que tengan conocimiento en relación a esta cuestión. De no hacer la denuncia oportuna, se estimara que ambas partes son corresponsables y cada una se hará acreedora a las sanciones respectivas."

ANEXO II

CUESTIONARIO EMPRESARIOS

- 1.- ¿Cual es su mercado?
 - a) Nacional
 - b) Internacional
- 2.- ¿Desde cuando Ingreso su empresa al programa CIMO?
AÑO _____
- 3.- ¿Ha aumentado sus ventas durante la implantación del programa ?
SI NO
- 4.- ¿Ha reducido sus mermas al implementar el programa ?
SI NO
- 5.-¿Ha disminuido el numero de accidentes de trabajo durante la vigencia del programa?
SI NO
- 6.- ¿Ha reducido los costos durante la operación de CIMO ?
SI NO
- 7.- ¿Ha tenido una mayor utilidad una vez implantado el programa ?
 - a) Desde el Principio
 - b) Hace poco
 - c) Nunca
- 8.- El porcentaje de utilidad que ha tenido ha sido de :
 - a) No sabe
 - b) Menos de 10 %
 - c) Entre 10% y 30 %
 - d) Entre 31% y 50%
 - e) Mas de 50 %
- 9.- Su empresa es :
 - a) Micro
 - b) Pequeña
 - c) Mediana
- 10.- En general como calificaría la presencia de CIMO en su empresa , por los beneficios que le ha dado el programa .
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Deficiente

CUESTIONARIO OPERARIOS

1.- Años de laborar en la empresa

- a) 1 a 5
- b) 6 a 10
- c) 11 a 15
- d) 16 a 20
- e) mas de 20

2.- ¿Puesto que desempeña?

3.- ¿Cuenta con el equipo de trabajo necesario para desempeñar su trabajo?

SI NO

4.- ¿Ha recibido Capacitación para realizar su trabajo?

SI NO

5.- ¿Esta capacitación es periódica?

SI NO

6.- ¿Ha desempeñado actividades en otro puesto?

SI NO

7.- ¿Para realizar lo anterior ha recibido capacitación?

SI NO

8.- ¿Ha notado cambios positivos en su desempeño laboral después de tomar los cursos de capacitación?

SI NO

9. La capacitación impartida considera que fue :

- a)Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

TABULACIÓN

CUESTIONARIO EMPRESARIOS RESULTADOS GLOBALES

Cuestionarios Aplicados: 3

1.- ¿Cual es su mercado ?

Respuestas:	Numero	Total en %
Nacional	3	100%
Internacional	0	0%
No. de Cuestionarios	3	100%

Gráfica 1 (Ver Anexo III)

2.- ¿Desde cuando ingreso su empresa al programa CIMO?

E m p r e s a	A Ñ O
Offset Hispano	1988
Gráficos Integrados	1991
Offset Navasander	1988

Gráfica 2 (Ver Anexo III)

3.- ¿Ha aumentado sus ventas durante la implantación del programa?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	3	100%
NO	0	0%
No. De Cuestionarios	3	100%

Gráfica 3 (Ver Anexo III)

4.- ¿Ha reducido sus mermas al implementar el programa ?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	3	100%
NO	0	0%
No. De Cuestionarios	3	100%

Gráfica 3 (Ver Anexo III)

5.- ¿Ha disminuido el número de accidentes de trabajo durante la vigencia del programa?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	3	100%
NO	0	0%
No. De Cuestionarios	3	100%

Gráfica 3 (Ver Anexo III)

6.- ¿Ha reducido los costos durante la operación de CIMO?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	3	100%
NO	0	0%
No. De Cuestionarios	3	100%

Gráfica 3 (Ver Anexo III)

7.- ¿Ha tenido una mayor utilidad una vez implantado el programa?

Respuesta	Numero	Total en %
Desde el Principio	1	33%
Hace Poco	2	67%
Nunca	0	0%
No. De Cuestionarios	3	100%

Gráfica 4 (Ver Anexo III)

8. El porcentaje de utilidad que ha tenido ha sido de :

Respuesta	Numero	Total en %
No Sabe	0	0
Menos de 10%	3	100%
Entre 10% a 30 %	0	0
Entre 31% a 50 %	0	0
Mas del 50 %	0	0
No. De Cuestionarios	3	100%

Gráfica 5 (Ver Anexo III)

9.- Su empresa es:

Respuesta	Numero	Total en %
Micro	0	0%
Pequeña	2	70%
Mediana	1	30%
No. de Cuestionarios	3	100%

Gráfica 6 (Ver Anexo III)

10.- En general como calificaría la presencia de CIMO en su empresa, por los beneficios que le ha dado el programa .

Respuestas	Numero	Total en %
Excelente	2	70 %
Bueno	1	30%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
No. De Cuestionarios	3	100%

Gráfica 7 (Ver Anexo III)

CUESTIONARIO OPERARIOS RESULTADOS GLOBALES

Cuestionarios aplicados : 9

1.- Años de laborar en la empresa

Respuestas	Numero	Total en %
1 a 5	4	45 %
6 a 10	3	33 %
11 a 15	1	11 %
16 a 20	0	0
Mas de 20	1	11%
No. de Cuestionarios	9	100%

Gráfica 8 (Ver Anexo III)

2.- ¿Puesto que desempeña?

Los puestos encuestados son:

<i>Cortador</i>	<i>2</i>
<i>Formador</i>	
<i>Prensista</i>	
<i>Tintero</i>	
<i>Supervisor de Offset</i>	<i>2</i>
<i>Supervisor de Revisión de Laminas</i>	
<i>Transportista</i>	

Nota: Esta pregunta tuvo por objeto el llevar un control de los cuestionarios; ya que la selección de los puestos encuestados fue dirigida por el departamento de Recursos humanos de cada empresa. , el objeto de esta pregunta es obtener un control de los encuestados:

3.- ¿Cuenta con el equipo de trabajo necesario para desempeñar su trabajo?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	6	67 %
NO	3	33 %
No. De Cuestionarios	9	100%

Gráfica 9 (Ver Anexo III)

4.- ¿Ha recibido Capacitación para realizar su trabajo?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	9	100%
NO	0	0%
No. De Cuestionarios	9	100%

Gráfica 9 (Ver Anexo III)

5.- ¿Esta capacitación es periódica?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	3	33 %
NO	6	67%
No. De Cuestionarios	9	100%

Gráfica 9 (Ver Anexo III)

6.- ¿Ha desempeñado actividades en otro puesto?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	4	44%
NO	5	56%
No. De Cuestionarios	9	100%

Gráfica 10 (Ver Anexo III)

7.- ¿Para realizar lo anterior ha recibido capacitación?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	4	100%
NO	0	0%
No. De Cuestionarios	4	100%

Gráfica 10 (Ver Anexo III)

Nota: El 100 % es en relación a los 4 operarios que han ocupado un puesto diferente al suyo y que han recibido capacitación para efectuarlo.

8.- ¿Ha notado cambios positivos en su desempeño laboral después de tomar los cursos de capacitación?

Respuestas	Numero	Total en %
SI	9	100%
NO	0	0%
No. De Cuestionarios	4	100%

Gráfica 11 (Ver Anexo III)

9. La capacitación impartida considera que fue :

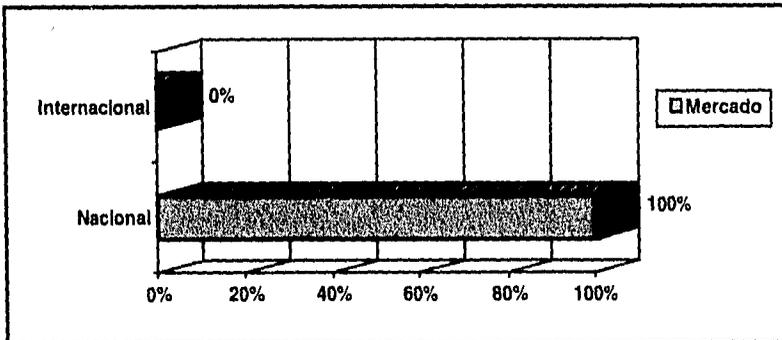
Respuestas	Numero	Total en %
Excelente	1	11%
Buena	7	78%
Regular	1	11%
Deficiente	0	0%
No. De Cuestionarios	4	100%

Gráfica 12 (Ver Anexo III)

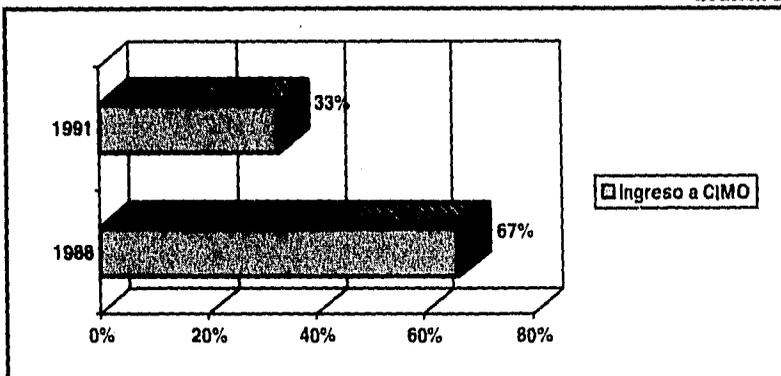
ANEXO III

EMPRESARIOS

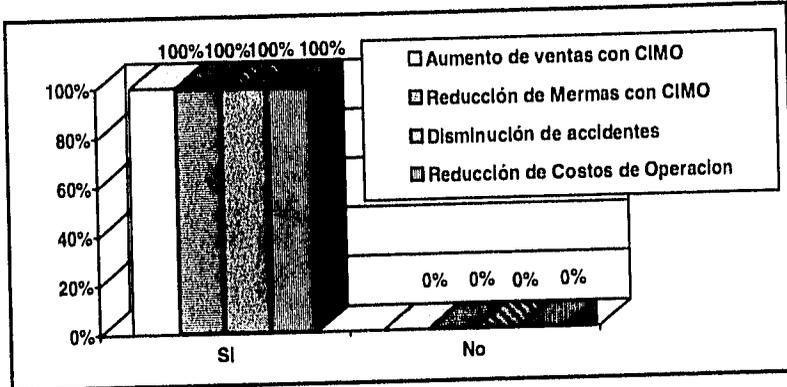
Gráfica 1



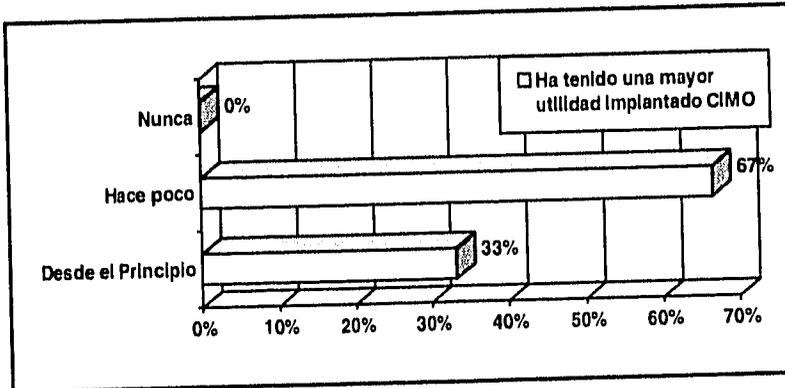
Gráfica 2



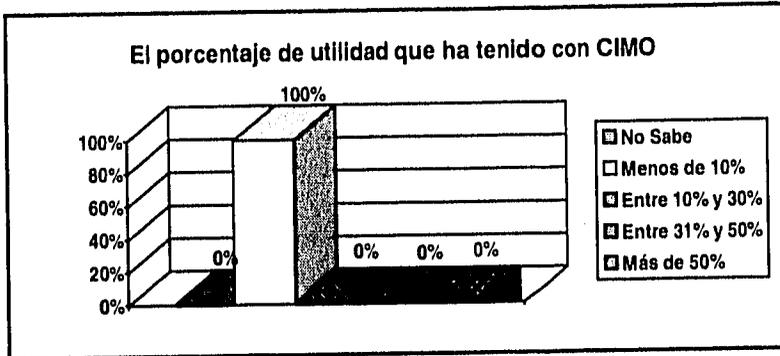
Gráfica 3



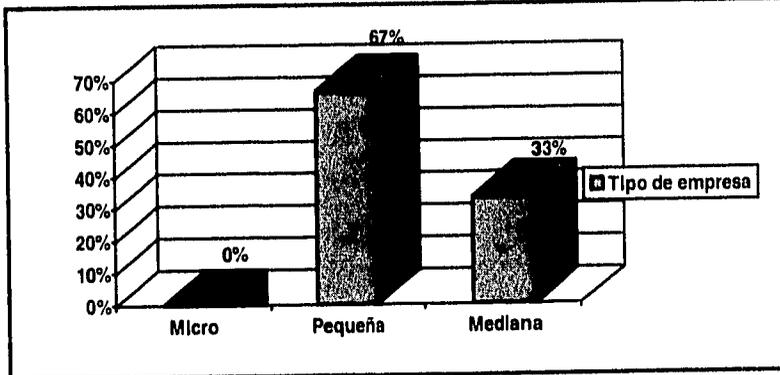
Gráfica 4



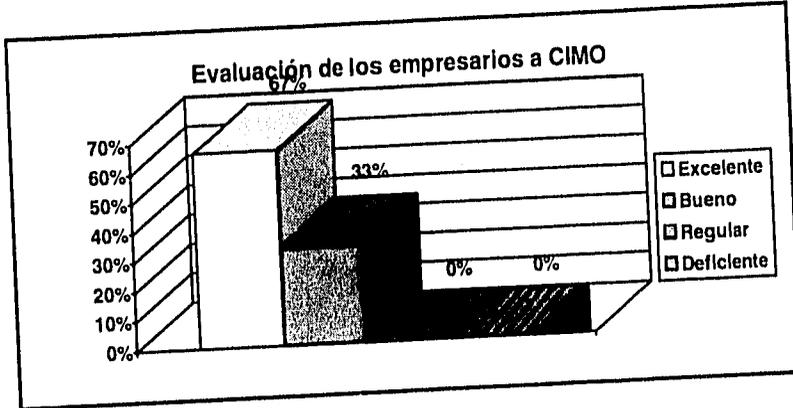
Gráfica 5



Gráfica 6

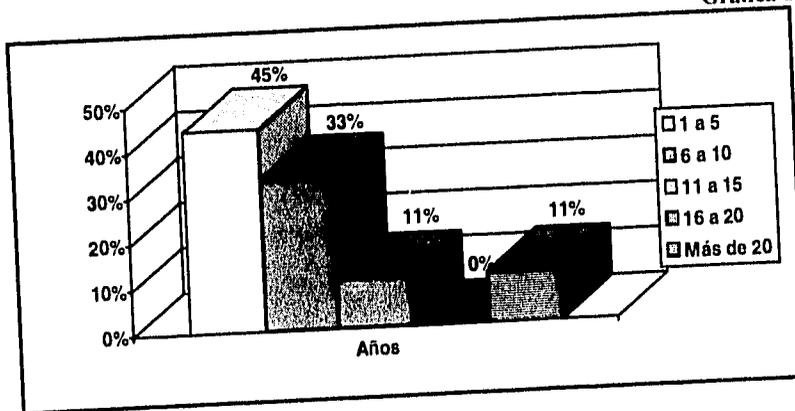


Gráfica 7

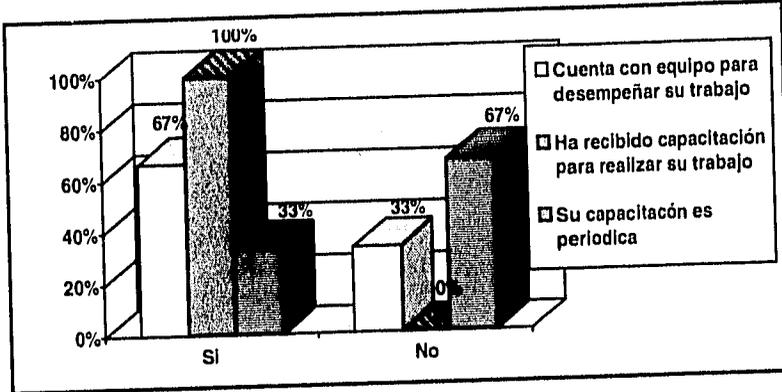


OPERARIOS

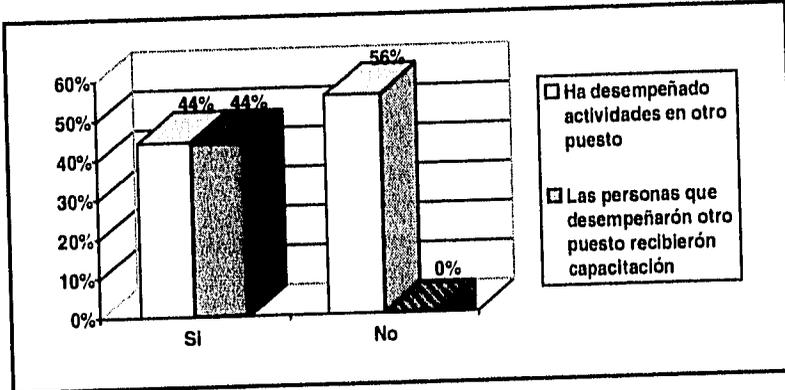
Gráfica 8



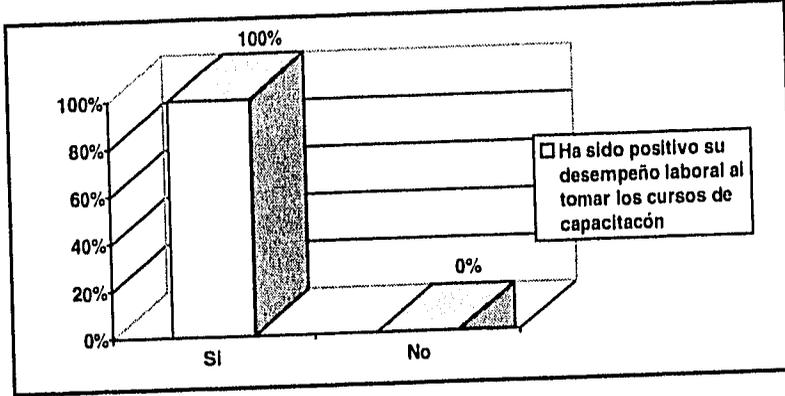
Gráfica 9



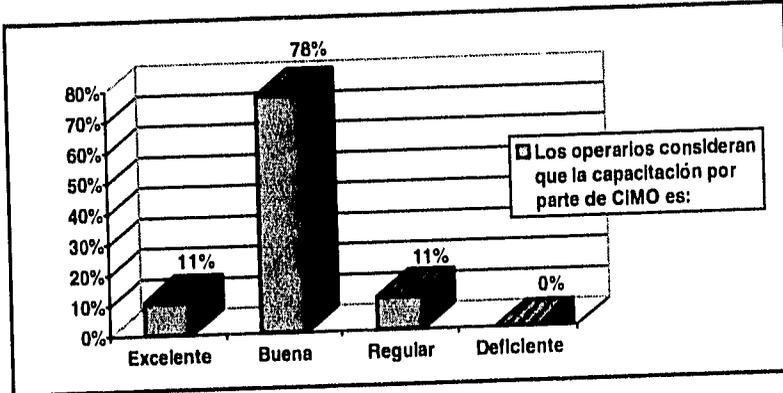
Gráfica 10



Gráfica 11



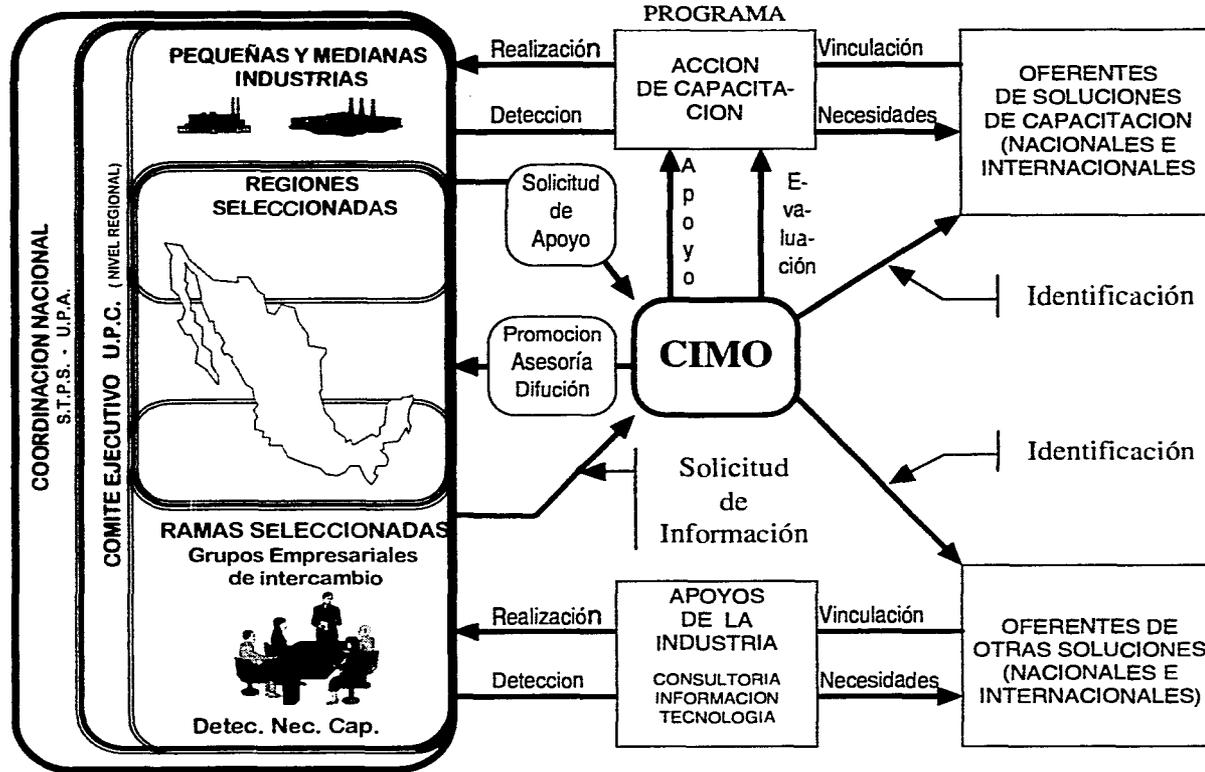
Gráfica 12



ANEXO IV

Esquema

Esquema de Interrelaciones del Programa CIMO



XIV. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Capacitación

- * *Adquisición de conocimientos , principalmente de caracter técnico , científico y administrativo .*

Unidades Promotoras de Capacitación.

- * *Son las instancias creadas para operar el programa en diferentes regionales, la STPS y los organismos empresariales locales las copatrocinan.*

Asociaciones de Capacitación.

- * *El indicador se refería sólo a cursos de capacitación en instituciones; sin embargo, debido a que es difícil identificar cursos que se lleven exclusivamente en ese ambiente, en los resultados se incluye todo tipo de acciones de capacitación (en aula, en planta o una combinación de ambas).*

Trabajadores Capacitados.

- * *Se refiere en general a los trabajadores y empresas participantes en eventos de capacitación como Indicadores globales de cumplimiento, con el fin de ofrecer al lector una visión más completa del avance del programa, en la presente tesis se han utilizado dos criterios de clasificación:*
 - ◆ *Trabajadores reales, que son los trabajadores distintos que participan en acciones.*
 - ◆ *Trabajadores curso, en los que un mismo trabajador está contando tantas veces como acciones en las que ha participado.*

Empresas Atendidas con Capacitación.

- * *Son las empresas cuyos trabajadores han participado en acciones de capacitación del programa. Al igual que en el indicador anterior, se han utilizado en el presente informe dos clasificaciones: empresas reales o distintas y empresas curso:*
 - ◆ *Empresas reales, que son los trabajadores distintos que participan en acciones.*
 - ◆ *Empresas curso, en los que un mismo trabajador está contando tantas veces como acciones en las que ha participado.*

Empresas Atendidas con Otros Servicios.

- * *Son empresas que han recibido servicios distintos a la capacitación, los cuales han evolucionado de entrega de folletos y visitas de los promotores a participación en eventos de sensibilización a empresarios y servicios de consultoría, entre otros.*

Programas de Capacitación.

- * *Cada programa es un conjunto coherente de acciones de capacitación definidas con base en necesidades de las empresas y que busca tener un impacto identificable en las mismas.*

Oferentes de Capacitación.

- * *Son los sujetos que han participado como instructores en las acciones de CIMO. Se clasifican en dos tipos: instituciones capacitadoras, que pueden ser públicas o privadas, e instructores independientes.*

Horas de capacitación.

- * *Es la duración de las acciones, independientemente del número de trabajadores asistentes.*

Organismos Empresariales.

- * *Son las cámaras, asociaciones o agrupaciones del sector privado que participan como copatrocinadores de las UPC.*

Reuniones de Comité Ejecutivo.

- * *Son las juntas de la Instancia ejecutiva local formada por representantes de los organismos, de las autoridades laborales estatales y de la STPS, que se efectúan para dirigir y controlar el trabajo de la UPC.*

Costos directos de capacitación.

- * *Abarcan todos los relacionados directamente con las acciones de capacitación e incluyen conceptos como: honorarios y gastos de viaje de instructores, renta de salones, material de apoyo y otros gastos menores. Se clasifican de acuerdo con el sujeto que los ha cubierto en:*
 - ◆ *Aportaciones de la STPS, que se refieren a los apoyos económicos entregados por dicha dependencia.*
 - ◆ *Aportaciones de los empresarios, que se calculan restando al total de los costos incurridos en las solicitudes los montos aportados por la STPS. Son proporcionadas por las empresas participantes.*
 - ◆ *Aportación de los oferentes, las cuales incluyen los descuentos formales otorgados por los oferentes e identificados por el programa y la estimación del costo de los cursos impartidos en forma gratuita por CIMO.*

Costos de la estructura de CIMO.

- * *Son costos relativamente fijos; es decir, no varían con el volumen de capacitación impartida, e incluyen los siguientes conceptos:*
 - ◆ *Costos incurridos por la STPS claramente identificados como: honorarios de los promotores de las UPC, honorarios de la UPA y consultores nacionales, gastos de viaje, gastos de reuniones InterUPC y gastos de difusión.*
 - ◆ *Costos incurridos por la STPS no identificados, como los relativos a su personal y funcionarios y a la infraestructura física utilizada para el Programa.*
 - ◆ *Costos incurridos por los organismos, identificados, como: sueldos de secretarías asignadas a las Unidades, oficinas, mobiliario y equipo, papelería, fotocopias, mensajería, telefax, etc.*
 - ◆ *Costos incurridos por los organismos no identificados, principalmente los relativos a tiempo de funcionarios e infraestructura física de los organismos en relación con el programa.*

XV. NOTAS DE PIE DE PAGINA

1. Banco de datos de CIMO1989-1995 México D.,F.
2. Banco de datos de CIMO1989-1995 México D.,F.
3. Banco de datos de CIMO1989-1995 México D.,F.
4. Banco de datos de CIMO1989-1995 México D.,F.
5. Banco de datos de CIMO1989-1995 México D.,F.
6. Esquema empleado por CIMO datos proporcionados por el Promotor-Consultor Lic. José Antonio Orozco López 1995 México D.,F.
7. Banco de datos de CIMO1989-1995 México D.,F.
8. Esquema empleado por CIMO datos proporcionados por el Promotor-Consultor Lic. José Antonio Orozco López 1995 México D.,F.
9. Banco de datos de CIMO1989-1995 México D.,F.
10. Banco de datos de CIMO1989-1995 México D.,F.
11. Banco de datos de CIMO1995 México D.,F.
12. Datos proporcionados por el Promotor-Consultor Lic. José Antonio Orozco López (CIMO) 1995
13. Banco de Datos de CIMO1995 México D.,F.
14. Basado en datos del Banco de CIMO1993-1995 México D.,F.
15. Datos del Banco de CIMO1993-1995 México D.,F.
16. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995 MéxicoD.,F.
17. Datos proporcionados por el Promotor-Consultor Lic. José Antonio Orozco López (CIMO) 1995 México D.,F.
18. Banco de Datos CIMO1993-1995 México D.,F.
19. Publicidad de una de las empresas participantes que confecciona uniformes en la ciudad de hihuahua. 1994 Banco de datos de CIMO1994 México D.,F.
20. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995 México D.,F.

21. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
22. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
23. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
24. Banco de Datos de CIMO 1993-1995 México D.,F.
25. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
26. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
27. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
28. Banco de Datos de CIMO1993-1995 México D.,F.
29. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
30. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
31. Banco de Datos de CIMO1993-1995 México D.,F.
32. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
33. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
34. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
35. Banco de Datos de CIMO1993-1995 México D.,F.
36. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
37. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
38. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
39. Banco de Datos de CIMO1993-1995 México D.,F.
40. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.

41. "Casos y Ejemplos" Banco de datos de CIMO1993-1995
México D.,F.
42. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Edit.
Trillas México 1995 Pags.:130 -139
43. Ley Federal del Trabajo, Edit. Sista S.A. de C.V. Edición
revisado por el Dr. Miguel Borrell Navarro 1995
Pags.: 21, 26-30,115
44. iniciativa del Partido Acción Nacional (PAN) proporcionado
por el L.A. Sergio Hernández y Rodríguez, Noviembre
de1995. México D.,F.

XVI. BIBLIOGRAFÍA

- **Banco de Datos CIMO**
Documentos
Lucas Alaman 165 Col Obrera. , México D.F.
- **Introducción a la Administración un Enfoque Teórico Práctico**
Sergio Hernández y Rodríguez.
Editorial Mc Grow Hill , México .
No. de pags. 355
- **Administración de Recursos Humanos**
Fernando Arias Galicia .
Editorial Trillas, México .
No. de pags.520
- **Ley Federal del Trabajo**
Edición Revisada por el Dr. Miguel Borrel Navarro
Editorial Sista. , México .
No. de pags. 127.

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Editorial Trillas . , México .

No. de pags. 166.

- **Iniciativa del Partido Acción Nacional (PAN)**

Proporcionado por L.A. Sergio Hernández y Rodríguez.

Noviembre de 1995. México .

- **Estadística para Economistas y Administradores de Empresas .**

Stephen P. Shao

Editorial Herrero Hermanos México.

No. de pags. 775.

UNAM

FCA