

## Reflexiones sobre los cambios en la reestructuración del capital y del trabajo a nivel internacional

Angelina Gutiérrez Arriola\*

La autora estudia la respuesta a la crisis que grandes empresas públicas y privadas, de diverso origen y en todas las ramas y sectores de la economía mundial, llevan a cabo mediante la transformación de sus estructuras de operación y reestructurándose para operar más racionalmente, como una necesidad fundamental en su lucha por sobrevivir y asegurar ganancias adecuadas. En el caso de las empresas transnacionales, apoyadas en el desarrollo tecnológico y nuevas formas de organización del trabajo, favorecen la integración internacional de cadenas productivas.

*The author studies the response to the crisis given by large public and private firms, of different origin and in all branches and sectors of the world economy through the transformation of their operating structures and restructuring to operate more rationally, as a fundamental need in their struggle to survive and ensure sufficient profits. Transnational firms, based on technological development and new ways of organizing work, favor the international integration of production chains.*

*L'auteur analyse la façon dont de grandes entreprises publiques et privées, d'origine diverse, dans toutes les branches et secteurs de l'économie mondiale, ont affronté la crise, en transformant leurs structures opérationnelles pour agir de façon plus rationnelle, mesures indispensables pour survivre et s'assurer des gains adéquats. Dans les cas d'entreprises transnationales, reposant sur le développement technique et sur de nouvelles formes d'organisation du travail, elles favorisent l'intégration internationale des chaînes de production.*

---

\* Investigadora del Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

### La recomposición del capital

En un marco de crisis general, el recrudescimiento de la competencia monopolista a nivel mundial por ramas económicas y mercados, así como su control en un reducido número de grupos financieros transnacionales, expresa la comprensión de que en ella toma forma la lucha por su supervivencia, soporte de la cual son en gran medida las estrategias de producción, finanzas y mercadeo dentro de las cuales las alianzas, fusiones y políticas de asociación del capital se vuelven un mecanismo ideal para el control de mercados y acceso a los avances tecnológicos.

El conjunto de estos factores obliga a una constante reestructuración del capital y del trabajo —no exentas de contradicciones—, que comprenden múltiples planos de la estructura de clases dado su impacto en el proceso de acumulación de capital y en las estructuras mundiales de empleo.

Debemos mencionar que es en el más complejo plano superestructural —donde convergen e influyen fenómenos históricos, económicos, políticos, sociales y culturales—, donde se van a manifestar de alguna manera las contradicciones en cada país o región, las cuales deben enmarcarse en el papel del Estado como expresión de clase.

Como respuesta a la crisis —cuyas consecuencias principales han sido la caída de la tasa de ganancia y la inestabilidad de la demanda—, grandes empresas públicas y privadas, de diverso origen y en todas las ramas y sectores de la economía mundial, transforman sus estructuras de operación, reestructurándose para operar más racionalmente, como una necesidad fundamental en su lucha por sobrevivir y asegurar ganancias adecuadas a sus cada vez más altas inversiones. El proceso conlleva el desplazamiento de capitales de unas ramas a otras y la modificación del funcionamiento de las leyes económicas de oferta y demanda, formación del precio, causa/efecto de la acumulación. Algunos de estos elementos se sintetizan en la concepción de que la demanda es la que determina el ritmo de producción, con lo cual la producción se vuelve independiente de la capacidad instalada, la ocupación se vuelve fluctuante según las necesidades de la producción, la recuperación de la inversión es a más largo plazo y la tasa de ganancia es medida en forma global.

El mundo moderno se caracteriza por movimientos masivos de capital y mercancías. Distribuidas estratégicamente en las más diver-

sas regiones, con distintos grados y niveles de desarrollo y rentabilidad, las empresas transnacionales, apoyadas en el desarrollo tecnológico y nuevas formas de organización del trabajo, favorecen la integración internacional de cadenas productivas en los países donde están localizadas sus filiales coadyuvando a la reinserción de los países al mercado mundial. La racionalización y programación de la producción a nivel global les facilita producir en diferentes países componentes de un producto y ensamblar el producto terminal en otro, regulando la producción y las fluctuaciones de las ganancias de acuerdo a su estrategia de mercados nacionales y mundiales.

La utilización de nuevas técnicas y métodos de organización se convierten en algunas de las principales armas con que las empresas cuentan para controlar mercados, reducir costos, programar y racionalizar su producción, fragmentar y descentralizar procesos productivos. Es importante hacer notar que un componente básico de la estrategia del capital es el acceso continuo a los avances más recientes en investigación y desarrollo. A través de la innovación constante de productos —que tal vez se pudiese llamar obsolescencia planificada por diferenciación de la mercancía—, una empresa tiene mayor probabilidad de mantenerse en posición competitiva; de allí el papel que adquieren las alianzas tecnológicas.

Dentro de las estrategias corporativas es común la reestructuración administrativa y financiera. Agresivos programas de inversión, apoyados por nuevos sistemas de financiamiento, se acompañan por la flexibilización de los sistemas de administración para adaptarse a los cambios constantes y disponer de mecanismos de planeación, organización y control en la integración de procesos productivos a nivel local, nacional e internacional, siguiendo estrategias como la del proveedor único, instalación de modernas plantas con tecnología aplicable en los más diversos ámbitos —como la robótica, las telecomunicaciones y la informática—, capacitación constante y ajustes de personal, venta o cierre de plantas obsoletas, reducción de inventarios y el lanzamiento de nuevas líneas de productos, entre otros factores aplicados a nivel internacional con el objeto de dar más agilidad y eficiencia a sus procesos productivos y responder con mayor rapidez a la dinámica de los mercados.

Dada la velocidad y dimensión de los cambios, basados en nuevas técnicas y formas de organización del trabajo, con actitudes nuevas de administración que procuran eliminar ineficiencias estructurales (duplicidades, retrocesos, desperdicios, burocratización, etc.), se

crean las condiciones para el surgimiento de un nuevo tipo de trabajador: el trabajador flexible o de múltiples habilidades, más calificado y en constante capacitación, adaptable a las nuevas técnicas, el cual se encuentra lo mismo en un país desarrollado como subdesarrollado y cuya sustituibilidad se incrementa por la misma automatización sin que la mano de obra barata sea ya un factor decisivo. Este elemento tiene un gran impacto en las estructuras mundiales de empleo.

El impacto de este fenómeno vuelve obvias las transformaciones en los procesos productivos y de trabajo, al igual que en la organización y métodos para llevarlo a efecto, lo cual pone en crisis tanto las concepciones tradicionales sobre la composición de clases y segmentos sociales de acuerdo a su ubicación en el proceso productivo, como las formas de organización social y política, lo mismo en su interior que en el ámbito espacial, regional o local en que la gran empresa realiza sus actividades, sin que hasta ahora sean previsible sus consecuencias en la conciencia social.

Debemos mencionar que en la reestructuración del capital corporativo están presentes las nuevas estrategias de carácter financiero. Si bien para la gran empresa diversificar operaciones significa diversificar producción, ventas, materias primas, etc., diversificar la base financiera significa reunir fondos en más de un mercado de capital y en más de una moneda. Una estrategia de diversificación reduce considerablemente el riesgo de financiamiento, además de que le permite reaccionar activa o pasivamente ante las oportunidades presentadas por las condiciones de desequilibrio en las divisas, capital y mercado de productos.

Durante la última década creció la integración de los mercados de capital y de dinero alimentada por la tendencia a la liberación de los mercados de valores, lo cual simplifica el acceso de las empresas a nuevas fuentes de fondos. Frente a los préstamos comerciales de los años setenta y ochenta, hoy predominan la intermediación en el mercado de bonos y papel comercial, así como la compra de acciones, fusiones y alianzas por las más diversas vías a la inversión extranjera;

un elemento adicional ha sido la emergencia de nuevos mercados financieros como son los casos de Corea, Chile, India y México.<sup>1</sup>

Expresión financiera de la crisis son los enormes desplazamientos de capital. La expansión creciente de métodos de producción más sofisticados y competitivos, se acompaña con la lucha entre países por lograr atraer la inversión foránea mediante la aplicación de incentivos tales como liberalización financiera, privatizaciones y aplicación de políticas de estabilización tipo Fondo Monetario Internacional (FMI), que agudizan la competencia trasnacional hacia dos direcciones: a) conquista de mercados y definición de áreas comerciales de influencia conformadas por bloques y b) captación de flujos de capital, particularmente bajo la forma de inversión extranjera, como el camino más viable para el desarrollo.

De acuerdo al estudio de la UNCTAD, sobre *Inversión Mundial 1993*, las empresas trasnacionales controlaban una tercera parte de los bienes de producción privados en el mundo, convirtiéndose en impulsoras clave de la integración económica mundial. Los réditos por tales activos fueron mayores en comparación con las exportaciones mundiales totales; las empresas trasnacionales controlan un paquete de inversión extranjera directa por un total de alrededor de 2 trillones de dólares y son responsables de ventas en el exterior por un total estimado de 5.5 trillones. Para el resto de la década se prevé un mayor crecimiento de estas empresas dado el enorme desarrollo en las comunicaciones y al cambio en el clima político mundial favorable a la empresa trasnacional. El mayor inversionista en el extranjero en 1990, en términos de valor nominal de bienes en países extranjeros, era la corporación anglo-holandesa Royal Dutch Shell, seguida por los estadounidenses Ford, General Motors, Exxon e IBM.

En este mismo informe la UNCTAD expresa que la inversión extranjera directa, después de alcanzar la cifra de 234 000 millones de dólares en 1990 se redujo a 150 000 en 1992 debido a la recesión en las tres principales regiones inversionistas y receptoras, Estados Unidos, la Comunidad Europea y Japón. Los flujos de inversión hacia los países en desarrollo llegaron al nivel de 40 000 millones en 1992 (del nivel de 25 000 millones cinco años antes). Los flujos dirigidos a

<sup>1</sup> Durante 1993 las tasas de interés descendentes condujeron a una tendencia alcista en los mercados de bonos gubernamentales del mundo, los cuales estimularon una emisión récord de 400 000 millones de dólares en el mercado de eurobonos.

Asia totalizaron 21 000 millones de dólares y para América Latina 16 000 millones, de sus niveles anuales medios respectivos de 12 000 millones y 9 000 millones de dólares en la segunda mitad de la década de los ochenta. Empero, las inversiones en Africa declinaron a 2 000 millones de dólares de su nivel anterior de 3 000 millones de dólares.<sup>2</sup>

La competencia entre los países por lograr atraer la inversión foránea ha sido tan fuerte que entre 1990 y 1991 los gobiernos de 35 naciones efectuaron cambios en su marco jurídico haciéndolo más flexible y abierto a la Inversión Extranjera Directa (IED), y 70 países más —entre ellos México— instrumentaron programas de privatización. En la recomposición del capital a nivel local está la idea de su fortalecimiento, diversificación y, en no pocos casos, acceso a economías de escala a través de su vinculación al capital extranjero. Caso específico es la formación de pequeños, medianos y grandes capitales locales con quienes la empresa trasnacional mantiene redes de subcontratación muy dinámicas orientadas al mercado mundial.

### Reestructuración y modernización empresarial

La empresa trasnacional compite para aprovechar las imperfecciones de los mercados internacionales de productos, factores de producción y activos financieros. Elevar la competitividad entraña replanteamientos en las estrategias corporativas y actitudes de operar de las empresas a nivel internacional, regional y local.

Hoy lo grande no significa precisamente "éxito"; gigantes corporativos como General Motors, IBM o Phillips, en alguna ocasión paradigmas del éxito capitalista, muestran que las grandes empresas son vulnerables al cambio permanente del mercado internacional. Los acelerados cambios tecnológicos, evidentes al crecimiento, desarrollo e integración de ramas económicas vinculadas a la Revolución Científico-Técnica, como la biogenética, electrónica, informática y telecomunicaciones, tienen gran influencia en la obsolescencia o modernización de las grandes empresas, de allí la necesidad que éstas tienen de instrumentar un continuo proceso de reestructuración, selección, desarrollo, promoción, modernización y readaptación de

<sup>2</sup> "En EU el mayor número de multinacionales", en *Excelsior*, México, 21 de julio de 1993. "La Inversión externa, eje del crecimiento económico mundial", *Idem*, México, 22 de julio de 1993.

mercados; simultáneamente debe considerar la conveniencia de establecer asociaciones y alianzas estratégicas de acuerdos de licencias, patentes, marcas que le faciliten su acceso a nuevas tecnologías. Una empresa diversificada a través de alianzas tecnológicas, financieras, productivas o comerciales tiene mayor probabilidad de mantenerse en posición competitiva.

Los gigantes deben cambiar, repensar sus estrategias corporativas, reestructurar sus mercados y, sobre todo, acostumbrarse a sobrevivir en medio de una férrea competencia. La clave de la supervivencia no está en su larga tradición, sino en su capacidad para responder con mayor rapidez y competitividad a la dinámica de cambio de los mercados en que participa a lo largo de sus cadenas productivas, impidiendo caer en la burocracia, la ineficiencia, la inflexibilidad y el dispendio. Así, cientos de empresas de gran tamaño y reconocido prestigio partiendo desde Matsushita de Japón, Daimler Benz y Volkswagen en Alemania, la Ford y la Unilever en Estados Unidos y muchas más, con el objeto de enfrentar la competencia, luchan por reestructurarse constantemente utilizando las nuevas tecnologías, métodos de organización, redistribución de la producción, especialización por nichos de mercado, producción por lotes en función al cliente; utilización de equipo reprogramable o maquinaria de usos múltiples, así como la flexibilidad y capacitación sistemática del trabajo.

Para IBM el año de 1992 marca un momento de caída escandalosa. Su participación en el mercado global de cómputo se desplazó de un 30 a menos del 19%, por lo que tuvo que realizar cambios drásticos: reducción de su fuerza de trabajo en una cuarta parte, reducción de un 40% de su capacidad instalada, reorganización de la empresa en 13 divisiones autónomas. Antes inflexible creador de nuevos productos de cómputo, hoy ajusta sus normas de producción de manera que sus productos puedan conectarse fácilmente a productos de empresas competidoras; ha firmado cientos de contratos de colaboración tecnológica con empresas como Lotus, Novell, Apple, Borland, Word Perfect, Microsoft, Bull y otras. Ejemplo en semiconductores IBM, Siemens y Toshiba formaron una alianza para crear la próxima generación de microcircuitos para memoria.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> "Norteamérica impone estándares en Computación", en *Excelsior*, México, 26 de abril de 1993.

La también reciente reestructuración del Grupo Bull y de la subsidiaria estadounidense Bull HN Information System implicó reducir personal y cerrar 8 plantas de las 14 que tenía, sin que esto significara la caída de la producción. Bull realiza alianzas con otras firmas para sacar lo mejor en tecnología dado que se ha vuelto imposible para una sola empresa estar en la delantera. La tecnología debe licenciarse incluso con los competidores: Grupo Bull con NEC —que posee el 15% de las acciones de Bull HN— para desarrollar tecnología de mainframes; Grupo Bull con IBM para desarrollar productos Risc Power compatibles así como el diseño de una máquina multiprocesadora. Bull vende a IBM las notebook de su subsidiaria Zenit Data System.<sup>4</sup>

Dentro de la reestructuración de las empresas las alianzas se convierten en una de las principales estrategias en la forma de operar a nivel mundial. A través de políticas de cooperación y alianzas estratégicas las empresas desarrollan y fortalecen su capacidad competitiva. Las alianzas son de lo más diverso y entrañan desde alguna forma de propiedad, total o parcial, entre las empresas participantes hasta simples acuerdos de cooperación que no impliquen ningún tipo de control o propiedad; pueden orientarse a realizar esfuerzos compartidos de investigación y desarrollo, comercialización de ciertos productos o servicios, efectuar transferencia de tecnología, así como producción conjunta de ciertas fases del proceso de producción.<sup>5</sup>

Por ejemplo, ensamblar las distintas piezas es tan complejo y los mercados potenciales son tan grandes que las alianzas extensivas se requieren incluso dentro de un campo digital en específico; así, Kaleida Labs, empresa conjunta de Apple e IBM tiene una alianza con Motorola y Scientific Atlanta para desarrollar los convertidores digitales y las redes requeridas para manipular video, voz y datos en la TV interactiva. En este mismo campo Microsoft e Intel tienen su propia alianza con General Instruments Corp.; Microsoft tiene sus propias alianzas con Intel y Compaq Computer Corp. para desarro-

llar productos tales como teléfonos digitales, comunicadores de datos personales y convertidores digitales. Y por su parte, American Telephone & Telegraph Co. (AT&T) está proporcionando otro eje poderoso para convenios cruzados manejando actualmente 23 arreglos por separado con otras empresas también dentro de la rama.

- Apple, AT&T, Motorola Inc. y las 3 más grandes compañías de la electrónica de consumo —Sony Corp., Matsushita Electric Industrial Co. y Phillips Electronics NV— poseen partes iguales de General Magic Inc. que trata de desarrollar un lenguaje de comunicaciones para el mundo digital mientras desarrolla software para comunicadores personales inalámbricos y otros aparatos de socios individuales.<sup>6</sup>
- Mercedes Benz AG de Stuttgart Alemania y Detroit Diesel Corporation de Detroit acordaron producir y distribuir un motor de vehículo comercial para ser usado en camiones pesados de Estados Unidos, Canadá y México. El acuerdo permite a Detroit Diesel complementar su línea con un motor más ligero y da a la Mercedes Benz la entrada en el mercado estadounidense con sus motores de 12 litros.<sup>7</sup>
- Toshiba Corp. de Japón y Samsung Electronics Co. de Corea crearon un consorcio para el desarrollo de memorias flash, un nuevo tipo de microcircuito que podría reemplazar los dispositivos de discos utilizados para almacenar información en computadora. Bajo el acuerdo de 8 años Toshiba compartirá las especificaciones tecnológicas con Samsung, el cual hará los microcircuitos flash compatibles con Toshiba. A su vez Toshiba compartirá su tecnología flash con National Semiconductor Corp. de Santa Clara California. Además, Toshiba acordó suministrar los microcircuitos Flash a IBM, la cual los utilizará para hacer reemplazos del dispositivo de discos. Al tener varias empresas de semiconductores produciendo microcircuitos Toshiba intenta colocar su diseño como standard de la industria.<sup>8</sup>

4 *Excelsior*, México, 4 de mayo de 1994.

5 Como parte de este proceso de integración de la producción y prestación de servicios debe tomarse en cuenta el auge del llamado sistema de franquicias, resultado de la creciente estandarización del consumo, sistema en el cual las firmas estadounidenses ocupan el primer lugar. Ejemplo, McDonald's tiene una estructura de más de 14 000 restaurantes y 2 900 franquiciatarios en 70 países.

6 *Excelsior*, México, 20 de julio de 1993.

7 *Excelsior*, México, 27 de abril de 1993.

8 "Crean consorcios Toshiba y Samsung", *Excelsior*, México, 4 de enero de 1993.

- Hitachi Electronics Ltd ha licenciado la tecnología D-RAM a Goldstar Electron de Corea, la cual produce microcircuitos que Hitachi vende bajo su propio nombre. El acuerdo mejora la tecnología de Goldstar y permite a Hitachi reducir algunas de sus inversiones de capital. Por su parte Hitachi está colaborando con Texas Instruments en el desarrollo de microcircuitos de memoria dinámica de acceso al azar (D-RAM) de 64 megabytes.
- Sony Corp y Phillips Electronics NV han comenzado a cooperar para la creación de una nueva reproductora de video digital que utiliza discos con capacidad de almacenamiento de 2 horas o más de imágenes y música. Sony, con sede en Tokio cuenta con experiencia en tecnología de aparato digital, con amplia red de distribución, además de ser importante proveedora de software, propietaria de Columbia Pictures. Por su parte, Phillips, prominente firma alemana en grabación de discos y producción de películas, propietaria de la marca magnavox.<sup>9</sup>

Con las alianzas empresariales se pueden fortalecer las actividades de las empresas participantes sin que éstas tengan que crecer; en fases anteriores o posteriores de la cadena productiva se incluye un grupo de proveedores, distribuidores y franquiciatarios que realizan actividades productivas, tecnológicas, comerciales o de servicios. La vinculación a la gran empresa puede ser de índole local, regional o internacional.<sup>10</sup>

En este sentido se desarrolla toda una red de relaciones entre empresas de diverso tamaño, nacionalidad, capacidad productiva, tecnológica y financiera. La manufactura de una mercancía suele atravesar por distintas etapas, diseminadas en diversos países; los capitales japoneses se reproducen en espacios británicos y estadounidenses, mientras las transnacionales estadounidenses se asientan con avidez en Europa y América Latina; unos y otros celebran fusiones y alianzas sin importar nacionalidad, creando con ello cierta confusión

en torno a origen y destino del capital, así como alrededor de gran parte de la mercadería que ingresa al mercado.

El adoptar esquemas globalizados que ofrecen a la empresa un potencial mayor de desarrollo, tiene a su vez, gran impacto sobre la integración económica regional y en las estructuras mundiales de empleo. Una práctica cada vez más generalizada de las grandes empresas es la comunmente llamada del proveedor único; a cambio de aportar tecnología, capital, asesoría en la organización, establecimiento de normas de calidad y demanda asegurada por garantía de compra, se delega la elaboración de ciertas partes de un producto terminal en un sinnúmero de pequeñas, medianas y aun grandes empresas locales de diverso grado tecnológico. Para la empresa transnacional representa la posibilidad de eliminar ciertas fases del proceso del trabajo, reducir costos e inventarios, fijar precios, gozar de una oferta comprometida y aplicar la producción por lotes orientada a ciertos nichos del mercado internacional donde puede competir en mejores condiciones. A través de estas alianzas los fabricantes automotrices japoneses subcontratan la mayor parte de su producción de autopartes a proveedores de otras regiones los cuales entregan sus partes "justo a tiempo"; las autopartes son armadas posteriormente por equipos de trabajo. Siguiendo este ejemplo actualmente la Chrysler elabora sólo el 30% de sus autopartes y la Ford Motors cerca del 50 por ciento.

A nivel local o regional el liderazgo y red de relaciones que ejerce la gran empresa sobre sus proveedores, distribuidores y clientes influye en la conformación socioeconómica de la zona. Más que una competencia entre la empresa transnacional y los empresarios locales se desarrolla una división de funciones de producción o especialización de mercados basados en alianzas del más diverso tipo. En cierto sentido los empresarios locales cooperan en calidad de afiliados y a su vez compiten entre sí para surtir a la gran empresa.

Por ejemplo, la estrategia de las empresas niponas para ubicar parte importante de su producción en países como Taiwan y Malasia sirvió de mucho para integrar las economías de la región. Lo mismo ocurre respecto a las empresas estadounidenses que por motivos similares se instalan en México y que repercuten en la actividad industrial, comercial y de servicio, obligando al empresario local a que, a corto o mediano plazo entienda la nueva dinámica, defina su

9 "Alianza entre Sony y Phillips", *Excelsior*, México, 30 de mayo de 1994.

10 Ejemplo, 6 gigantes: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuji, Sanwa y Da-Ichi-Kangyo, con volúmenes de venta hasta por 500 000 millones de marcos, a través de conexiones transversales de subcontrataciones y del sistema bancario, de ellas dependen casi 750 000 empresas industriales japonesas. "Consenso poldasista, base del exitoso capitalismo japonés", en *Excelsior*, México, 15 de mayo de 1993.

campo de acción y se ubique adecuadamente dentro de la cadena productiva.<sup>11</sup>

Cada empresa desempeña un papel específico en el proceso de transformación, de modo que se convierte en una unidad productora o consumidora de bienes o servicios que otras requieren o suministran; en conjunto se comportan como una gran empresa al aprovechar las ventajas de la escala en operaciones, pero conservan la flexibilidad que da la independencia de las unidades que la integran.

De la misma manera que la tecnología suprime ciertas tareas y crea otras, la empresa que busca mayor rentabilidad y productividad suprime trabajos en un país o región y los trasplanta a otro donde trabajadores capacitados, adaptados a las nuevas técnicas, continuarán la cadena de producción. La reducción de tarifas comerciales, el aumento de la libertad para invertir y el perfeccionamiento de las comunicaciones y el transporte facilitan el traslado masivo de manufacturas entre naciones y regiones.

Texas Instruments Inc., Chase Manhattan Bank Corp., International Business Machines Corp. y muchas otras empresas estadounidenses contratan investigadores y técnicos indios, israelíes y de otros países a fin de hacerse cargo de elaborar programas de computación. American Telephone & Telegraph Co., Dupont Co., Hewlett Packard Co. y otras más trasladan fuera de Estados Unidos algunas de sus operaciones junto con cientos de puestos gerenciales y de investigación que percibían sueldos elevados. Boeing, el gigante de la aeronáutica redujo el número de sus ingenieros estadounidenses al trasladar operaciones de diseño e ingeniería al exterior; además, por conducto de un subcontratista, empleó a 300 ingenieros japoneses para su proyecto aeronáutico 777 y hoy planea contratar cientos de ingenieros en Taiwan y Rusia. Por su parte Conner Peripherals, enfrascada en su lucha por construir periféricos de computadoras personales más avanzados y a precios competitivos, si bien continúa utilizando especialistas estadounidenses en el diseño de sus productos, ha enviado todos sus procesos de manufactura a Singapur y

11 Loyola Alarcón, J. Antonio. "Estrategias empresariales frente a la globalización económica", en *Comercio Exterior*, vol. 44, 5 de mayo de 1994, pp. 452-461. Ruiz Durán, Clemente. "Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica", en *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 2, México, febrero de 1992, pp. 163-168.

Malasia: 200 de sus 675 ingenieros son de Singapur, a quienes paga hasta una cuarta parte del sueldo de un ingeniero estadounidense.<sup>12</sup>

La planta de motores de Ford Motor Co., en Chihuahua, ejemplo de la manufactura avanzada al norte de México, muestra una nueva fuerza laboral en el país: 100 de ellos son ingenieros graduados en la propia región que ganan 1 400 dólares mensuales en promedio; 700 son trabajadores de producción, egresados de preparatoria o graduados en escuelas técnicas, contratados para controlar las líneas de ensamble por 1.55 dólares la hora, los cuales son capacitados por la Ford para desempeñarse como electricistas, reparadores de máquinas, programadores de computadoras o mecánicos.

En este mismo contexto Matsushita, a través de 16 plantas que emplean 20 000 trabajadores, ha convertido a Malasia en su principal plataforma de exportación de componentes y productos electrónicos destinados a Estados Unidos, Japón y China.

Por su parte, destacadas empresas japonesas han abierto decenas de instalaciones destinadas a la investigación en Estados Unidos: en total, las empresas de propiedad extranjera en Estados Unidos emplean a 4.7 millones de trabajadores estadounidenses, equivalentes al 5.2% de la fuerza de trabajo estadounidense. Para 1993 las inversiones extranjeras en Estados Unidos alcanzaron los 2.9 billones de dólares con Japón como principal inversor, en tanto que las inversiones estadounidenses en el exterior se situaron en 2.37 billones de dólares, esto es, una diferencia de 555 730 millones de dólares.

Este complejo y cambiante marco que implica la inversión nacional y/o extranjera, como sus "proveedores únicos", sin duda modifica todos los planos de la formación social regional y crea nuevas necesidades y demandas, al ser previsible fenómenos como: cambios en la estructura productiva, comercial y de servicios de la región, formación de nuevas capas de empresarios y trabajadores; cambios en la estructura de la educación básica, media y superior; obras de infraestructura; nuevas concepciones y prácticas sociales políticas y culturales; creciente estandarización del consumo y otros. Ante estos

12 "La competencia extranjera erosiona al gremio de los profesionales en EU", en *Exclisior*, México, 24 de marzo de 1993.

fenómenos, corrientes migratorias, con calificación o sin ella, fluyen hacia la región, conformando una nueva problemática.<sup>13</sup>

Es importante mencionar que, al buscar la máxima eficiencia de procesos productivos y de distribución con abatimiento de costos e inventarios, lo cual implica terminar con procedimientos viciados, romper métodos y procedimientos anquilosados, las empresas se ven obligadas a "achicarse", a hacer el trabajo con menos gente e incurrir también en importantes costos sociales y sobre el empleo de la economía mundial en su conjunto sin que se vean alternativas de solución. Centralizados por la empresa trasnacional y con disímiles niveles de conciencia de clase, organización y nacionalidad, los trabajadores sufren la inseguridad en el empleo agudizada por la racionalización de la producción, reubicación de plantas y la aplicación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo.

Nissan Motors Co., perjudicada por ventas y ganancias a la baja, cierra su planta Zama en Tokio dedicada al armado de autos, tiene planes para eliminar 5 000 empleos (9% de su fuerza de trabajo) y prevé reducir el número de partes únicas utilizadas en cada vehículo en aproximadamente 30%; Nippon Telegraph & Telephone Corp. prepara un plan de cierre de diversos establecimientos de venta así como la reducción de su nómina en 30 000 trabajadores, (13% de su fuerza de trabajo) en los próximos 3 años; General Motors anunció en 1991 la eliminación de 74 000 empleos en un plazo aproximado de 5 años para nivelar su capacidad productiva; Sears reestructuró el Consejo de Directores, eliminó parte de los servicios financieros (operaciones de corretaje, hipotecarias y seguros), corrigió su estrategia de ventas con el cierre de 113 tiendas departamentales de menor tamaño, 35 tiendas de moda y la eliminación de su tradicional catálogo de ventas con los cuales desaparece unos 50 000 empleos.<sup>14</sup>

Durante 1993, en los 23 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la tasa de desempleo fue de 8.5% (en Europa alcanzó 11.4%, en Estados Unidos, 7% y en Japón, 2.5%). En muchos países europeos el problema se ahonda debido a

<sup>13</sup> Sobre el impacto del capital en una región determinada, Gutiérrez Arriola, Angelina. "Capital trasnacional y regionalización: el caso de Aguascalientes", *Cuadernos de Economía*, IIEC-UNAM, México, 1992, 86 pp.

<sup>14</sup> "Se desploma la estrategia de Sears", *Excelsior*, México, 19 de febrero de 1993.

la alta proporción de desocupados por más de un año.<sup>15</sup> El dilema en todos los países se debe a un cambio en el tipo de empleo demandado: reformas tecnológicas exigen trabajadores más calificados y mayor flexibilidad en el mercado laboral; sin embargo, ante los grandes cambios tecnológicos, la reorganización industrial y la competencia por parte de los países, difícilmente se recuperarán los empleos perdidos.

Las sacudidas en los niveles de empleo son una señal de un cambio estructural a nivel mundial y, aun cuando se crean nuevas áreas de actividad económica, se desplaza a gran número de trabajadores, particularmente los menos calificados. Millones de obreros y profesionistas están desempleados o subempleados porque el trabajo que una vez hicieron hoy es innecesario; algunas de sus tareas han sido abolidas o son hechas más fácilmente por máquinas, como es el caso de algunos puestos en la elaboración de acero, trabajo de minas, ensamblaje automotriz, despachadores bancarios y otros muchos. Ante esta inseguridad, la alternativa es la formación, la capacitación y la actualización frecuente.

### El nuevo trabajador

Las transformaciones sociales están formando de manera desigual un nuevo sujeto obrero, en el cual se condensa una cultura del trabajo que sintetiza las categorías que explican su visión del mundo, y el porqué de sus condiciones de vida y trabajo.

Como consecuencia de la modernización y reestructuración se afectan todos los planos sociales; para el plano del trabajo surge la concepción del trabajo flexible como lo que debe ser ahora la organización científica del trabajo, poniendo en crisis las concepciones taylorista y fordista. Es sobre la concepción de trabajo flexible que hoy se forjan valores filosóficos y visiones del mundo correspondientes a las relaciones del capital y trabajo; en suma una nueva cultura del trabajo y formas de organización social.

<sup>15</sup> Banamex. *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXX, núm. 822, mayo de 1994, p. 248.

A grandes rasgos y para efectos de análisis parecieran ser dos los tipos de nuevos sujetos obreros con diferentes concepciones del mundo que pudiesen corresponder a los siguientes perfiles:

1. Un sujeto obrero con una cultura del trabajo forjada en el taylorismo-fordismo marcado por las peculiaridades de la formación social e histórica de cada país, que vive las contradicciones reales originadas por los cambios que implica la organización dentro del trabajo flexible. Su cultura política ubica socialmente la relación capital/trabajo en la injerencia mínima, pero real, de su organismo sindical en la estrategia social del Estado como garante y regulador de sus condiciones de vida y trabajo. Su cultura sindical es producto de agudas e históricas luchas donde toma forma la aparente dicotomía entre conciencia sindical/política y la capacidad de influencia mínima dentro del Estado para que éste de respuesta a sus demandas.
2. Un sujeto obrero que al ingresar al mercado de trabajo lo hace en el marco actual de la modernización y reestructuración que conlleva el trabajo flexible, al que ve como "natural", tiene entonces, como nociones de referencia para formar su cultura del trabajo: su ubicación en la nueva organización del trabajo y las contradicciones que éste le plantea en cuanto a ingreso, estímulos, formación, capacitación, etc. Su cultura política percibe socialmente la relación capital/trabajo como algo dado y, por lo mismo, ve como normal que el sindicato no tenga injerencia en la estrategia del Estado. Su cultura sindical se forma a partir de la experiencia socio-histórica de lucha sindical y política, en la cual juegan un papel de enorme importancia la apreciación social sobre la corrupción sindical; carece de experiencia directa en la lucha sindical, su conciencia de clase se forja a partir de las condiciones que genera el trabajo flexible, y se enmarca en el papel del Estado, donde la movilidad en su ubicación en el proceso del trabajo, aunado a una mejor formación, estímulos y capacitación sistemática —sin ser objetables por sí mismos—, son la base para estimular la competencia inter-trabajadores, por lo mismo son elementos que pueden explicar el que considere al Sindicato como un obstáculo que traba sus posibilidades individuales de mejoría en las condiciones de vida y trabajo.

Todo sindicato concreta el "trabajador colectivo" que, en su forma actual, tiene un papel polivalente; su organización responde de fondo a la cultura del trabajo que originó la organización científica del trabajo de Taylor y Ford. La estructura sindical corresponde a la de la empresa tradicional con procesos de trabajo en los cuales el orden jerárquico es vertical, los puestos de trabajo están bien definidos y regulados y su ubicación está rígidamente predeterminada, la producción está severamente controlada, etc. Por su propio carácter, dicha estructura sindical, al tiempo que podía garantizar la permanencia en el empleo —lo mismo ante la empresa que ante la oferta de trabajo—, se desempeñó como un instrumento que facilitaba la programación y regulación de la producción y de las condiciones de vida y trabajo.

El marco descrito delimita la estructura orgánica del sindicato, que responde entonces a la defensa de los intereses del trabajador individual al que representa desde una cultura del trabajo influida por la concepción científica taylorista y fordista.

La consecuencia que parece perfilarse es que el sindicalismo carece de respuesta para la problemática actual que plantean a los trabajadores: cambios en la estructura administrativa de las empresas, instalación de tecnología, y nueva organización y métodos del trabajo, todo lo cual influye en sus condiciones de vida y trabajo, agravado por políticas de privatización, desregulación y descentralización.

Por ejemplo, la compañía automotriz Volkswagen y el sindicato IG Metal —el mayor sindicato del ramo en Alemania— acordaron, para el periodo 1994-1995, la semana de trabajo de 4 días en lo que se considera uno de los "hitos del siglo" en materia de pactos laborales. VW logró 20% de reducción en costos del personal a fin de evitar despidos; el acuerdo ofrece a los trabajadores 7 horas y media de trabajo diario durante 4 días a la semana a partir del 1 de enero 1994. El propósito es asegurar el empleo a unos 30 000 de los 100 000 trabajadores de VW en Alemania durante los dos próximos años. Asimismo, el sindicato informó que el pago anualizado del trabajador se reducirá en 10% de sus niveles actuales. Al mismo tiempo, la VW pidió a las autoridades españolas autorización para desregular el empleo de unos 15 000 trabajadores de su filial en España —la Seat—, después de no llegar a ningún acuerdo con los sindicatos de ese país.

### Un intento de explicación teórica

Los nuevos teóricos del capitalismo —W.E. Deming, J.M. Juran, K. Ishikawa, M. Aoki y otros— han desarrollado para el ámbito de las empresas tesis no exentas de sentido común que intentan dar respuesta en forma simultánea a grandes problemas que presenta la relación capital/trabajo dentro de la concepción del trabajo flexible.

Si bien es verdad que circunscriben el universo de la realización humana al ámbito de la empresa para que ésta incremente utilidades y se fortalezca, la influencia de las tesis que sostienen sobre el valor del trabajo —Deming en el aspecto filosófico de la realización del hombre por el trabajo; Ishikawa en la nueva estructura de la cadena de producción; Jurán en los métodos de control de procesos—,<sup>16</sup> modifica en forma objetiva la composición de clases al considerar que el trabajador se ubica en cualquier parte del proceso productivo, que va desde el diseño hasta la venta del bien producido, sea éste a nivel local, regional o internacional, lo cual influye en la formación de la conciencia en la medida en que todos reivindican el trabajo responsable y bien hecho como realización humana y responsabilidad social.

Es notable que en el marco conceptual se considere a la empresa como el universo en el cual el hombre se realiza, al concebirla como una organización de seres humanos con un objetivo común: la producción de excelente calidad, con lo cual se aspira a darle a la empresa funciones de eje del beneficio social. Esto permite apreciar lo obsoleto de concepciones como el "Taylorismo" y "Fordismo" que definieron durante décadas la organización y métodos verticales del trabajo.

Lo anterior representa la base de conciencia social imprescindible sobre la que se sustentan y se vuelven viables los siguientes objetivos de la gran empresa:

- El objetivo central de la producción es lograr mayores utilidades globales, vía una mejor racionalización y eficiencia en la operación de la empresa que garantice un mercado estable y contrarreste una

<sup>16</sup> Deming, W. E. *Calidad productividad y competitividad. La salida de la crisis*, México, Ed. Díaz de Santos, 1989, 391 pp. Jurán, J. M. *La planificación para la calidad*, México, Ed. Díaz de Santos, 1990, 299 pp. Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el control total de calidad?*, Colombia, Grupo Editorial Norma, 10a. Impresión, 1991, 209 pp.

imagen social negativa por la vía de la satisfacción del consumidor final, basada en la calidad del producto terminado.

- El control de procesos, que consiste en garantizar el control de la calidad desde la fase inicial hasta la final del proceso productivo, de manera que se detecten las fallas y se corrijan de inmediato evitando así burocratización, reprocesos, desperdicios, tiempos muertos y, sobre todo, fallas en el producto terminal (cero errores y justo a tiempo).
- La calidad en planta consiste en cumplir en forma conciente con las normas de calidad requeridas en cada fase productiva, que permitan identificar y corregir de inmediato las fallas en cada proceso aun cuando se encuentren distribuidos en varios países o regiones y sean subsidiarias o proveedoras dependientes de la misma.
- Planeación y regulación de la producción de partes, inventarios, sistemas de financiamiento, tecnología y capacitación del personal en las diferentes plantas propias y de proveedores, con independencia de la capacidad instalada.
- Garantía en la calidad uniforme estipulada para todas las partes producidas.
- Organización y métodos de trabajo en los cuales el conocimiento del proceso de trabajo se vuelve fundamental para la producción de calidad y la productividad por hombre, condición que tiende a evitar tiempos muertos, desperdicios y reprocesos (trabajo flexible).

En lo anterior se sustentan en forma lógica las nociones de corresponsabilidad en la dirección y funcionamiento de la empresa, las cuales se inician en los escalones inferiores de la misma y dan bases para una estrategia de "administración de micronivel" que, en lo esencial, consiste en delegar en los diferentes niveles una autoridad real mínima en la conducción de la producción de la empresa con lo que se logra la mejoría en los procesos de trabajo y en la aplicación correcta de los recursos tecnológicos disponibles en las diversas plantas. Esto se sintetiza en la aplicación correcta y mejoramiento de los procesos de trabajo.

La nueva organización del trabajo anterior sugiere la necesidad fundamental que tiene la empresa para introducir elementos de individualismo y con ello un sistema de competencia entre los propios

trabajadores tanto al interior de una planta determinada, como a nivel local, regional e internacional, como una forma de incrementar su productividad y rentabilidad; esto a su vez crea las condiciones para un tipo de regulación en el empleo de la fuerza de trabajo sujeto a las necesidades de la producción.

Metodológicamente se desarrollan técnicas como la integración voluntaria en los llamados "círculos de calidad". La calidad del trabajo es así responsabilidad del trabajador hacerlo bien desde la primera vez, y se mide por lo bien hecho que esté el producto.

Este concepto es la respuesta para las utilidades, los procesos productivos y la administración; representa la "solución" a la fragmentación de los procesos de trabajo;<sup>17</sup> implica el rompimiento con el método cuantitativo taylorista, y se le da una nueva dimensión al método fordista de producción en serie dados los constantes cambios y reestructuraciones que sufren tanto las plantas a nivel local, regional e internacional, como los bienes que se producen.

No es previsible a corto plazo determinar cuáles han sido y serán sus consecuencias en la estructura y composición de clases y estratos sociales en los distintos países y regiones, ni su impacto en la formación de la conciencia de clase, más no cabe duda que tienen gran incidencia en el curso actual de las contradicciones sociales a nivel mundial, dada su participación en organismos políticos y sociales, en los cuales expresan de manera conciente sus nuevas necesidades y aspiraciones.

### El papel del Estado

La reestructuración del capital y del trabajo a nivel mundial conlleva cambios en la función reguladora de las relaciones sociales de clase por parte del Estado de cada uno de los países desarrollados y subdesarrollados que participan en la integración bajo el predominio del mercado

A nivel mundial, la composición y estructura de clases se modifica de manera sustancial y es a través del Estado que se establecen los

<sup>17</sup> Braverman, Harry. *Trabajo y capital monopolista; la degradación del trabajo en el siglo XX*, México, Ed. Nuestro Tiempo, 1975, 513 pp.

mecanismos para la incorporación y articulación de intereses de los diversos segmentos de clase. El Estado garantiza la operación del capital, así como ciertas condiciones de bienestar social, manteniendo la lucha de clases dentro de ciertos cauces favorables a éste.

Si bien hasta la década de los setenta el Estado se había caracterizado por regular el desarrollo económico y social con la aplicación de estrategias que al mismo tiempo que protegían y estimulaban al capital nacional, tenían como complemento estrategias de política social con las que regulaba las relaciones de clase en múltiples planos y de acuerdo al desarrollo de cada país en particular, el común denominador consistía en garantizar un mínimo de bienestar social que permitiera mantener e impulsar el desarrollo nacional. Por lo general, estas políticas se enmarcaban dentro de las contradicciones Estado/nación, capitalismo/socialismo.

Las políticas de carácter social generalmente eran el producto de duras y difíciles luchas sociales que permitieron a los trabajadores influir, en mayor o menor medida, en la forma de accionar del Estado.<sup>18</sup>

A partir de la década de los ochenta se presenta un giro en la estrategia del Estado que corresponde, de fondo, a nuevas necesidades del capital y que tiene la forma de corrientes de pensamiento —neoliberalismo— que rompen de manera desigual —según el país de que se trate— con las estrategias sociales tradicionales del Estado. Con diversos grados de intensidad, se presenta en los diversos países: aplicación de políticas que garantizan la libre movilidad de la fuerza de trabajo y la flexibilización de las relaciones industriales; políticas de liberalización, de desregulación, reprivatización y restricción salarial, entre otras.

El cambio se caracteriza de manera desigual entre los países por algunos elementos determinados por las necesidades del capital que han roto a su vez formas de organización del trabajo que ya no corresponden a los nuevos cambios producidos por la reestructuración y modernización de las empresas.

Una causa de fondo en la reorientación del Estado es lo que probablemente se convierta en una nueva organización científica del

<sup>18</sup> Mayores elementos sobre este tema en Gutiérrez Arriola, Angelina. *Trasnacionales y trabajadores*, México, Ed. Nuestro Tiempo-INE-UNAM, 1990, 202 pp.

trabajo —el llamado “trabajo flexible”—, que pretende sustituir al taylorismo y da nuevas formas de operación al fordismo, base sobre la cual se han venido estructurando tradicionalmente los organismos sociales de los trabajadores de acuerdo a la estructura tradicional de la empresa, forma que ya no corresponde a la organización actual de la empresa.

Ante esta situación el giro que da el Estado corresponde a la creación de nuevas formas de regulación acordes a esta nueva estructura del capital y trabajo, en la cual se presentan contradicciones gigantescas que tienen su base en la disminución del papel social logrado por los trabajadores vía sus organizaciones laborales y partidarias, lo cual se desplaza tanto a conflictos sociales generales, como específicos.

Por ejemplo, entre noviembre de 1993 y enero de 1994 las poderosas centrales españolas Unión General de Trabajadores (UGT) y Comisiones Obreras (CCOO) lanzaron a sus afiliados a las calles de las principales ciudades españolas con el lema “nuestro objetivo es el empleo” para protestar contra la política laboral y el draconiano ajuste a las prestaciones. No obstante las grandes movilizaciones, los empresarios se encogieron de hombros y el gobierno del presidente Felipe González rechazó cualquier renegociación a su proyecto para desregular el mercado laboral que amenaza legalizar el principio del despido libre, la precarización en la contratación y limitar el aumento de jubilaciones.

También en enero pasado en Francia, el presidente Francois Mitterrand propuso a los agentes económicos un nuevo “Contrato Social para el Empleo” al margen de toda intervención estatal. La central procomunista Confederación General de Trabajadores (CGT) no dedicó ningún comentario a la propuesta; la central independiente Fuerza Obrera (FO) se mostró prudente y la prosocialista Confederación Francesa Democrática de Trabajadores (CFDT) sólo la consideró una “llamada a la negociación”.

Este fenómeno hoy se observa incluso en países socialistas como China, en proceso de convertirse a una economía de mercado. El “tazón de arroz de hierro” de empleo garantizado se rompió. Durante 1993, millones de chinos del agobiado sector estatal fueron despedidos. Las fábricas dirigidas por el Estado, que todavía emplean más de dos terceras partes de los trabajadores industriales, descubren que no pueden competir con las firmas privadas más eficientes a menos que despidan un porcentaje importante del personal. Por primera vez,

han sido alentados para hacerlo así. El gobierno calcula que entre 10 y 20 millones de los 109 millones de trabajadores en empresas estatales son excesivos.<sup>19</sup>

En los conflictos sociales se expresa la cada vez menor capacidad de los trabajadores para influir en la estrategia social del Estado, sobre todo en el ámbito de las nuevas regulaciones jurídicas. En los conflictos específicos la influencia de los trabajadores no sólo disminuye, sino cada vez son menos capaces para enfrentar, a partir de sus organismos laborales, a un capital diversificado en una multitud de plantas de producción en diversos países y regiones.

En Japón durante décadas funcionó el sistema de empleo casi de por vida, permitiendo que las empresas crearan una fuerza de trabajo leal y capacitada. No obstante, con la recesión actual, las firmas sobresaturadas de empleo intentan reducir horas de trabajo y fomentar la jubilación prematura. Los retiros voluntarios anticipados han sido puestos en práctica por empresas como Nippon Telegraph and Telephone (NTT), la Japan Airlines (JAL) o la firma electrónica Victor Japan y hoy ya son inevitables mayores recortes de empleo.

En Alemania, en febrero de 1994, el sindicato metalúrgico IG Metal solicitó un 6% de incremento salarial, sin embargo, frente a la pretensión de las empresas del ramo de reducir alrededor del 30% de los costos operativos, aclaró que aceptaría menor incremento a cambio de garantías de seguridad laboral. Por su parte, el canciller Helmut Kohl elogió el acuerdo salarial alcanzado por los trabajadores de la industria química, que incluye un aumento del 2% en los próximos 15 meses, menores salarios iniciales para los nuevos empleados y mayor flexibilidad en la jornada laboral.

La comprensión de los alcances del sindicalismo actual en esta fase puede implicar el surgimiento de una nueva y diferente organización sindical, sobre todo si se adquiere la conciencia de que ésta debe estructurarse y actuar desde una nueva cultura social del trabajo cuyo origen se localiza en los cambios que se operan en la relación capital/trabajo expresada en la modernización y reestructuración de las empresas y el nacimiento de un nuevo obrero colectivo caracterizado por: una mayor formación y capacitación, que rechaza las formas

<sup>19</sup> “Violenta reacción estatal ante obreros en China”, en *Excelsior*, México, 30 de junio de 1994.

tradicionales de organización sindical y política y se agrupa, o puede hacerlo, en torno a otro tipo de organismo social; que en el plano interno de la empresa reivindica su realización como ser humano vía el trabajo, su honestidad personal, y rechazo a la corrupción.

Quizás algunos elementos que podrían caracterizar a una nueva forma de organización sindical serían: que los trabajadores, vía sindicatos, se convirtiesen en copropietarios de la empresa en que laboran; participen en la intensidad, profundidad y velocidad de la modernización de la empresa; que tengan injerencia en la planeación estratégica de la empresa; que influyan para que no disminuya la planta de trabajadores ocupados a consecuencia de la modernización; tengan injerencia en los planes para aumentar la productividad y la calidad, así como en los programas de reentrenamiento de trabajadores.