



Transformaciones laborales en la globalización

• • •
Modernización sindical

Contenido:

Presentación	1
El nuevo orden económico mundial.	5
El Consenso de Washington	6
El Consenso de Washington para los países latinoamericanos	8
Impacto de los avances tecnológicos en la integración global	9
Reorientación de los esquemas produc- tivos	10
El impacto de la globalización en el mercado Laboral Mexicano	14
Modernización sindical	17
Notas	24

Directorio:

COORDINACIÓN GENERAL
José Ángel Soubervielle

INVESTIGACIÓN
Reyna Vargas

COORDINACIÓN EDITORIAL
Verónica Roque

ASESORIA TÉCNICA
Angelina Ledesma

DISEÑO GRÁFICO
Laura Rojas

Presentación

La intensificación de las relaciones comerciales con regiones distantes, la descentralización de las empresas, el desplazamiento de la mano de obra y la apertura económica, son sólo algunas de las manifestaciones del fenómeno de la globalización.

Este término resulta complejo de definir porque abarca distintos ámbitos y realidades, además de que tiene múltiples implicaciones que afectan directamente la vida de los actores y de las instituciones de los países involucrados.

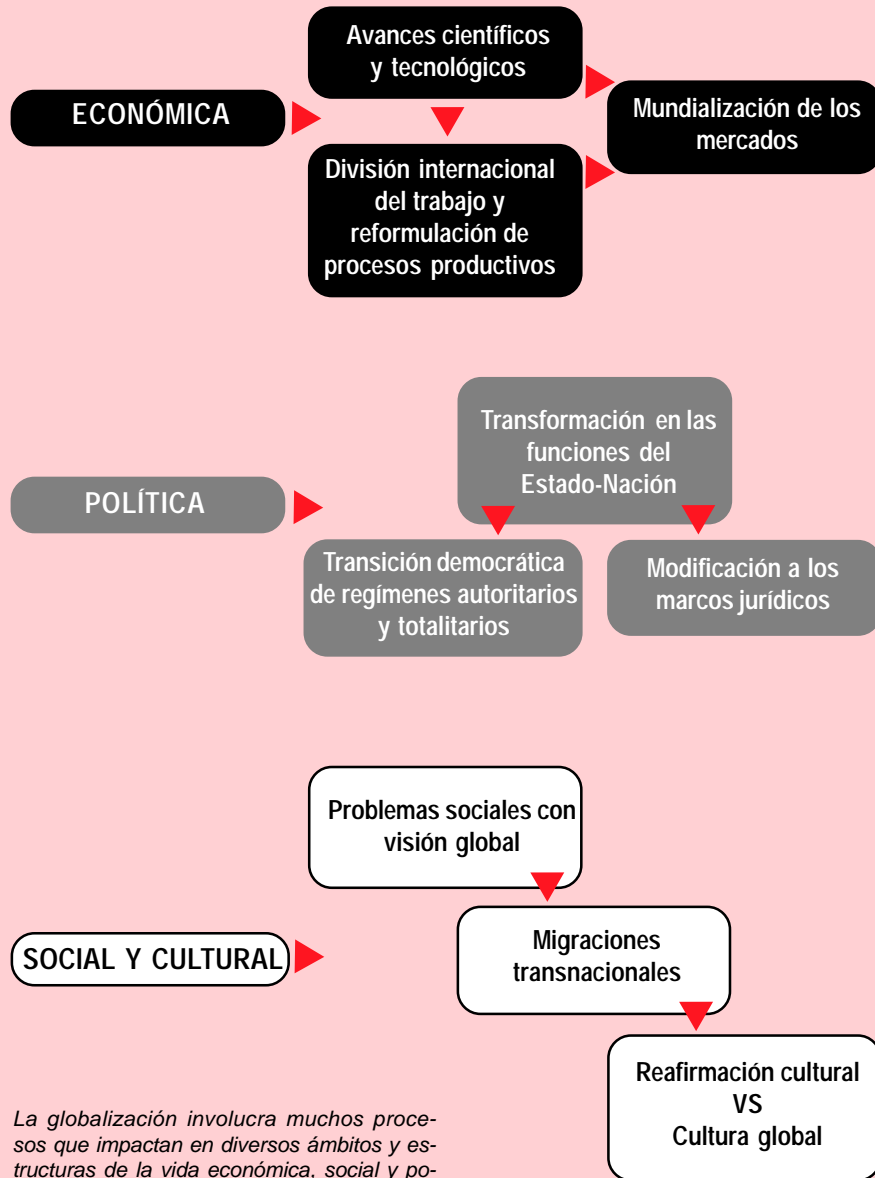
Más allá de definiciones etimológicas o de diccionario, el presente trabajo tiene como objetivo presentar el fenómeno de la globalización como una realidad que vivimos las naciones del mundo y el que, querámoslo o no, nos involucra como país y como personas.

Y es éste precisamente uno de los puntos más importantes a resaltar, *por más interrelacionadas que estén las sociedades, la persona debe seguir siendo el centro de toda actividad económica o de cualquier índole*. La globalización no debe entenderse como homogenización de culturas y de individuos, sino como una posibilidad de alcanzar mayores niveles de desarrollo.

Las implicaciones de vivir en un mundo globalizado son muchas, como muchos son los ámbitos en los que repercute este fenómeno. El mundo del trabajo no escapa a los efectos de este nuevo orden mundial. Como todos los demás sectores, el laboral debe reorganizarse para poder enfrentar los cambios y aprovechar las ventajas que indiscutiblemente trae consigo la interrelación de las sociedades.

Actor fundamental en los principales cambios y transformaciones que ha vivido el país, el sindicato no puede, ni debe, quedarse fuera de este nuevo orden mundial, muy al contrario le corresponde desempeñar un importantísimo papel, recobrando su calidad como parte medular del mundo del trabajo, convirtiéndose en un factor de cambio, dando sentido a las transformaciones laborales y humanizando sus contenidos. No se trata de desaparecer la figura sindical, sino de que participe más activamente que nunca en el logro de los mayores niveles de competitividad, porque sólo así podrán conservarse las fuentes de trabajo.

GLOBALIZACIÓN



La globalización involucra muchos procesos que impactan en diversos ámbitos y estructuras de la vida económica, social y política de los países.



**Transformación laboral
en la globalización.**



EL NUEVO ORDEN ECONÓMICO MUNDIAL

El término globalización hace referencia a la creciente interdependencia de todas las sociedades entre sí. Involucra también al complejo fenómeno de apertura política y de liberación económica a nivel mundial, que hemos visto en las últimas décadas.

En lo político, en los países en desarrollo, ocurrieron cambios que permitieron la transición de regímenes autoritarios o dictatoriales, hacia sistemas más democráticos.

En lo económico, los vaivenes de los mercados mundiales, a finales de los años setenta y durante los ochenta, provocaron un caos económico que obligó a muchos países, entre ellos los latinoamericanos, a solicitar préstamos a los organismos financieros internacionales.



La crisis económica de 1970 y 1980 obligó a los países latinoamericanos a solicitar préstamos externos.

El FMI brindó el apoyo solicitado, pero a cambio sugirió aplicar una serie de medidas y transformaciones tendientes a reactivar de fondo las economías de los países en crisis.

Fue así como los proyectos de crecimiento económico de cada país comenzaron a verse afectados por las nuevas determinaciones mundiales.

EL CONSENSO DE WASHINGTON

La crisis económica que atravesaban los países latinoamericanos se agravó profundamente con el derrumbe del bloque socialista en 1989. El caos financiero a nivel mundial hizo urgente que se reunieran el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el gobierno de Estados Unidos para evaluar los avances económicos de los países que, en su momento, habían solicitado apoyo financiero.

De esas reuniones, en 1990 derivó un Consenso en la ciudad de Washington, cuyo objetivo fue definir las políticas que deberían seguir los países en desarrollo para poder superar la crisis económica por la que atravesaban.

Acuerdos derivados del Consenso de Washington

- 1) Disciplina presupuestaria.
- 2) Reorientación del gasto público, de áreas menos productivas a educación, salud e infraestructura.
- 3) Reforma tributaria.
- 4) Liberación financiera (principalmente en lo relativo a los tipos de interés).
- 5) Tipos de cambio competitivos.
- 6) Políticas comerciales liberales.
- 7) Apertura a la inversión extranjera directa.
- 8) Privatización.
- 9) Desregulaciones (esto es eliminación de barreras a la entrada y salida en los mercados de trabajo y de productos).
- 10) Garantía a los derechos de la propiedad privada.¹

La mayoría de los países de América Latina, incluido México, intentaron ejercer una política económica apegada a los lineamientos del *Acuerdo General de Washington*, es decir, cada país adecuó los puntos del Acuerdo a su marco económico vigente.



El Consenso de Washington definió en 1990, las políticas económicas que deberían seguir los países latinoamericanos para enfrentar sus crisis financieras.



En 1978, México solicitó apoyo financiero al FMI, a cambio se comprometió a sanear la economía, haciéndola más flexible y atractiva a la inversión extranjera.

En el caso de México, la desestabilización económica del país, a fines de los años setenta, obligó al gobierno a solicitar un préstamo urgente, mismo que recibió del FMI.

COMPROMISOS DE MÉXICO A CAMBIO DE LA AYUDA OTORGADA POR EL FMI EN 1982

- 1) Mejorar las finanzas públicas del Estado mediante la reducción del déficit público, el combate a la evasión fiscal y la reducción de subsidios.
- 2) Alentar el ahorro con tasas de interés atractivas.
- 3) Flexibilizar las políticas de precios y el control de cambios.
- 4) Tener mayor apertura a las mercancías del exterior y eliminar el proteccionismo a la industria. La ejecución de éstas medidas se dio en el Programa Inmediato de Reordenación Económica, PIRE.²

EL CONSENSO DE WASHINGTON PARA LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS

Las expectativas del Acuerdo de Washington eran muy altas, se esperaba que aumentaran las tasas de crecimiento económico, que disminuyera significativamente la pobreza y la inequidad y que las exportaciones promovieran el desarrollo de las regiones, lo que definitivamente no ocurrió.

Después de una evaluación de los resultados, se concluyó que era necesaria la aplicación de una *segunda generación de reformas* que, según el Banco Mundial, debían centrarse en: aplicar mayor inversión en recursos humanos; promover o crear mercados financieros sólidos y eficientes; modificar el entorno legal y normativo y eficientizar los servicios del sector público. La puesta en marcha de los lineamientos anteriores, implicó llevar a cabo importantes reformas en las instituciones,³ reformas en lo formal, es decir, modificar leyes, reglamentos, contratos y procedimientos internos, y en lo informal, lo que significaba replantear valores y normas.

Dichas reformas resultan impostergables en un mercado globalizado, en el que se advierte que la competitividad de los países está estrechamente ligada con la eficacia en la prestación de los servicios financieros y públicos, la calidad en la educación y el mejoramiento de los sistemas de impartición de justicia.

Los países de América Latina aceptaron aplicar esta *segunda generación de reformas* y decidieron hacer público su acuerdo durante la Cumbre de las Américas, celebrada en Santiago de Chile, en 1998. En ella, los presidentes latinoamericanos hicieron explícito su compromiso por emprender importantes transformaciones en los sectores educativo, financiero, judicial y público. El llamado Consenso de Santiago⁴ contó con la aprobación del Presidente del Banco Mundial.

IMPACTO DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS EN LA INTEGRACIÓN GLOBAL

Las innovaciones tecnológicas en los sectores de transporte y comunicaciones disminuyeron los costos y movimientos de los procesos de producción y permitieron el acceso de algunas empresas al mercado mundial. Lo anterior dio paso a una incipiente apertura comercial, que a su vez motivó el desarrollo de **sistemas de producción integrados**.

Dichos sistemas están basados en la especialización de los procesos productivos en distintas etapas y regiones, como ejemplo podemos citar que actualmente el ensamble de los productos es realizado por empresas contratadas para ese único fin, y que generalmente se localizan en regiones y en países distintos a los de la empresa matriz.

De igual manera, el uso de las computadoras, los faxes, el correo electrónico y los teléfonos celulares, entre otros, hicieron posible la transferencia electrónica del dinero y facilitaron la apertura de inversiones entre países. Innovaciones que en conjunto motivaron una nueva **división técnica del trabajo**, la cual implicó una reorganización de los procesos laborales.



En la actualidad han tenido lugar profundas transformaciones tanto tecnológicas, como a nivel de organización empresarial, cuyas repercusiones en el empleo se suman a las de la globalización.

REORIENTACIÓN DE LOS ESQUEMAS PRODUCTIVOS

El boom de las telecomunicaciones, el abaratamiento del transporte y la apertura comercial y política que se vive a nivel mundial, facilitó el traslado de empresas, corporaciones y conglomerados de los países de origen a otras regiones, en búsqueda de mano de obra barata y menores costos de producción. Lo anterior trajo como consecuencia alarmantes índices de desempleo permanente a nivel mundial, y es que al trasladarse las empresas a otras regiones, ya sea en el mismo país o en otro, se propicia el cierre de las fuentes de empleo originales.



La reducción de los costos de transporte y la disminución de las barreras comerciales, facilitaron el traslado de empresas de sus países de origen a otras regiones.

Esta nueva circunstancia obligó a una reorganización del trabajo tendiente a mejorar la productividad para alcanzar los niveles de competencia requeridos en la economía globalizada.

Recordemos que hasta finales de la década de los setenta, la forma de producción era masiva y estandarizada. Las actividades que realizaba el trabajador eran sencillas, repetitivas y estrechamente vigiladas por los directivos de las empresas. Los contratos de trabajo eran rígidos y el control de la calidad era supervisado al final del proceso de producción por un área o departamento específico para tal fin.

De igual manera, los estímulos que otorgaban las empresas eran con base en la antigüedad del trabajador, la negociación era individual y las gratificaciones consistían en primas, carreras dentro de la empresa y otras prestaciones en especie.

En este modo de organización, los sindicatos desempeñaron un papel fundamental en la negociación de los salarios y las prestaciones sociales incluidas en los contratos colectivos.

El incremento de la competencia a nivel mundial obligó, a modificar la antigua manera de trabajar y a buscar un modelo alternativo basado en la eficiencia, la calidad, la rapidez y la flexibilidad.

Esta nueva forma de organización conocida como *Flexible*, tiene su origen en Japón, y se basa en dos principios básicos:

- 1) la producción en el momento preciso y
- 2) la autoactivación de la producción.

El resto es cuestión de técnicas y procedimientos de aplicación.⁵

La puesta en marcha del modelo flexible propició una reestructuración de los sistemas de calidad, a través de la formación de círculos de calidad integrados por trabajadores, supervisores y técnicos, es decir, aquí participan todos los involucrados en la producción.

El buen funcionamiento de toda la organización dependerá del trabajo en equipo.⁶ En este sistema, el trabajador se encuentra plenamente integrado y familiarizado con todas y cada una de las actividades de producción, de tal forma que su función deja de ser monótona y repetitiva.

El modelo de organización flexible fue aplicado pronto en occidente, debido a la urgencia que tenían las empresas por permanecer en el mercado, lo que sólo lograrían con productos innovadores y de calidad.

Cuadro 1
Principales características de
las formas de organización

FORDISMO TAYLORISMO	FLEXIBLE (TOYOTISMO)
Producción en masa. Producción en línea.	Producción vinculada a la demanda. Variada y diversificada.
Ritmo de producción fijo sin variación. Se busca vender lo que se produce.	Ritmo de producción en el momento preciso. Se busca producir lo que se puede vender.
Proceso productivo, fragmentado en funciones. Actividades altamente especializadas.	Proceso productivo integrado. Trabajo en equipo. Actividades multifuncionales.
Toma de decisiones de arriba - abajo.	Toma de decisiones horizontal y vertical. Todos los trabajadores asumen decisiones.
Control de calidad al terminar el proceso de producción, efectuado por un departamento o área responsable.	Control de calidad durante todo el proceso de producción, efectuado por todos los trabajadores. Se da la <i>Calidad Total</i> del proceso.
Papel de negociación de los sindicatos fuerte.	Papel de negociación sindical, débil.

Fuente: Coriat Benjamín. Pensar al revés, trabajo y organización, en la empresa japonesa. México, Siglo XX, 2000. y Pacheco Espejel Arturo. La productividad bajo sospecha. México, CENPROS, 2002.

Al abrirse al exterior, las economías se especializan en determinados productos, mientras dejan de elaborar otros menos competitivos. Esta reorganización implica variaciones en los precios de los productos y consecuentemente en los salarios. Conlleva también el desplazamiento de la mano de obra, entre regiones, entre sectores y entre empresas.

En resumen, este sistema permite una reorganización logística en todo el proceso de trabajo.⁷

Estos cambios, tanto en la política económica en general, como en el sistema de producción en particular, también tuvieron impacto en México.

Es un hecho que la forma de trabajar ha cambiado radicalmente, la producción ha pasado de ser en masa a ser variada y diversificada.



EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL MERCADO LABORAL MEXICANO

Algunos de los lineamientos determinados en el Consenso de Washington encontraron aplicación en los programas económicos mexicanos, concretamente a través de los pactos y acuerdos económicos. Entre ellos, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN, firmado entre México, Estados Unidos y Canadá⁸ y que entró en vigor en 1994. Otro acuerdo importante que aceleró el proceso de integración global de México fue su incorporación a la Organización Mundial de Comercio, OMC, en 1995.

La liberalización de la economía, presionó para que las empresas mexicanas orientaran su producción hacia insumos comercializables en los mercados mundiales, lo que hizo indispensable el aumento y la especialización en la fabricación de bienes intermedios y de capital, para así poder producir a los niveles y con los costos que la apertura comercial exigía.

Debido a la escasa tecnología utilizada en sus procesos productivos y a sus bajos niveles de competitividad, las empresas mexicanas, sobre todo las micro y pequeñas, enfrentaron serias dificultades para salir a flote en este nuevo entorno de apertura comercial y competencia de productos a nivel internacional.

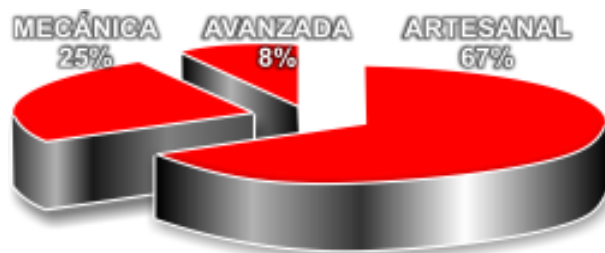
Las PYMES se enfrentaron entonces con tres opciones:

- 1) Fusionarse con las grandes empresas directamente o a través de grandes circuitos productivos, comerciales o de servicios.
- 2) Convertirse en maquiladoras de los grandes capitales.
- 3) Cerrar y declararse en quiebra, generando desempleo y desequilibrio económico.



El deficiente uso de la tecnología, repercute de manera directa en los niveles de competitividad de las empresas mexicanas.

Nivel tecnológico del parque industrial mexicano



La aplicación de innovaciones tecnológicas para modernizar las industrias mexicanas, representó costos elevados, difíciles de asumir por muchas empresas micro, medianas y pequeñas. Sin embargo, hubo empresas que se adaptaron a las condiciones de competencia global, reestructuraron sus sistemas de producción y su organización del trabajo, en otras palabras, *innovaron* para estar a la altura de las nuevas circunstancias. El caso más ilustrativo es el de Teléfonos de México.

Pero los anteriores no eran los únicos retos a vencer, estaba también el hecho de que en México la mano de obra en su mayoría no cuenta con la calificación requerida. La escolaridad de los trabajadores mexicanos es de apenas 7.2 años en promedio, mientras que en Estados Unidos es del doble; sus conocimientos tecnológicos son escasos y desconocen el idioma inglés, lo que limita que operen equipos digitalizados. Lo anterior ha tenido como consecuencia bajos niveles de productividad y por lo tanto, una presencia competitiva deficiente.

La idea de que invertir en investigación y ciencia debe ser privativo de los países desarrollados, hay que desecharla. Por el contrario, se ha demostrado que un mayor desarrollo tecnológico y científico, permite insertarse con mayores ventajas en el mundo globalizado. Tal es el caso de países como Taiwán, Corea, Singapur y Hong Kong que en condiciones económicas similares a las de los países latinoamericanos, decidieron invertir en tecnología, y sus economías crecieron de manera similar a la de muchos países desarrollados.

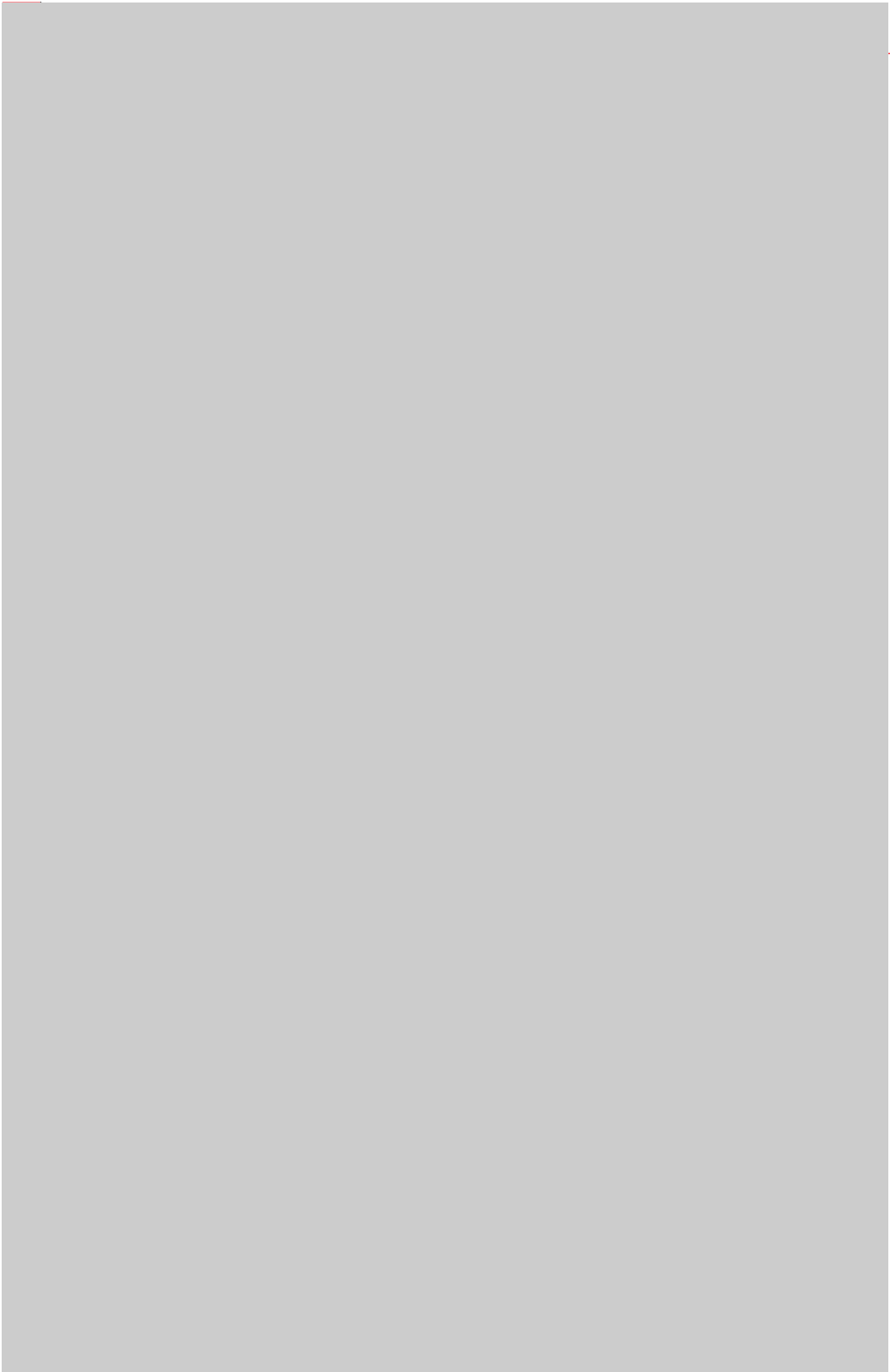
En este escenario los sindicatos tienen muchas tareas pendientes, es importante que comprendan esta nueva realidad global, pero lo es más, que con sus acciones se transformen de simples agrupaciones defensivas en organizaciones gestoras de servicios para sus agremiados, con una visión propositiva, capaz de encarar los retos que implica la globalización.



En México la capacitación es muy pobre, si a eso sumamos la baja escolaridad de la población y el desconocimiento del uso adecuado de la tecnología, como resultado tenemos que la mano de obra mexicana resulta poco calificada, según los estándares internacionales.



Modernización sindical



MODERNIZACIÓN SINDICAL

Una vez analizada la realidad del mundo contemporáneo en sus diversas manifestaciones dentro de la globalización, es importante definir el papel que ha de jugar el sindicalismo en esta nueva era.

Desde una perspectiva liberal, es común escuchar respecto de los sindicatos, que las reglas del juego económico han cambiado. Se dice que en un mundo en el que la competencia es global, la innovación tecnológica es continua y la fuerza laboral cada vez más profesional, los sindicatos están mal preparados para satisfacer las necesidades de los trabajadores o de la empresa. Se afirma también que en el mejor de los casos estas organizaciones son insignificantes, y pertenecen a una era industrial pretérita. En el peor de los casos se considera que son un obstáculo para la competitividad del país y de las compañías, por lo cual, no es de sorprender que estén en decadencia.

Sin embargo, la experiencia internacional muestra que en los países más desarrollados como Alemania, Japón, Holanda, Suecia, Noruega y Finlandia, entre otros, el binomio: empresas altamente competitivas y niveles de



El sindicato debe ser uno de los principales artífices de los cambios necesarios para enfrentar los retos que plantea la globalización.

sindicalización elevados, funciona adecuadamente.

Ello sugiere, que si bien cierta clase de sindicalismo puede ser obsoleto, el sindicalismo en sí mismo no lo es. Esto nos lleva a preguntarnos: ¿Qué clase de sindicato es social y económicamente apropiado en vista de las nuevas realidades de la competencia global?

La respuesta no puede ser otra que la de plantearnos una manera distinta de concebir a los sindicatos y su papel en la nueva economía. Para ello es necesario abordar el tema desde diversas perspectivas y problemáticas. Anotamos aquí cuatro de ellas:

1.- Los sindicatos se enfrentan a la misma crisis que aqueja a las empresas: lidiar con las nuevas realidades de la competencia global.

Los sindicatos no existen aislados, son parte de un sistema de relaciones industriales, que comprende toda una red de instituciones, leyes y reglamentos empresariales, sindicales y gubernamentales vinculados entre sí, que se desarrollaron cuando la producción se hacía en masa.

Los cambios económicos y tecnológicos han vuelto obsoletas a instancias tales como: el IMSS, los contratos colectivos, la Ley Federal del Trabajo, etcétera. Ahora, empresas, sindicatos y gobierno necesitan reformar juntos el sistema que crearon juntos.

2.- Los sindicatos no son un obstáculo para la competitividad; al contrario, en condiciones favorables pueden hacer una aportación medular a ella.

Al tiempo que las empresas se afanan en definir nuevas modalidades para dirigir, emerge un nuevo modelo de sindicalismo, que ubica a los sindicatos en el centro mismo de los esfuerzos de la empresa por mejorar su competitividad. En un mundo donde el éxito que se logre en el mercado depende cada vez más de la creación de organizaciones flexibles y fundamentadas en equipos, los sindicatos pueden ser un medio altamente eficaz

para integrar a los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones. Carecer de una institución como el sindicato que dé voz a los intereses y perspectivas de los trabajadores, puede nulificar los esfuerzos de una empresa por adaptarse al cambio. De tal manera que un sindicato fuerte puede hacer fuerte a una compañía.

3.- Los sindicatos tienen que reinventarse a sí mismos, tal como muchas empresas, instituciones y gobiernos están tratando de hacerlo.

Los sindicatos deben adquirir un papel propio, necesitan desarrollar una visión de cómo los trabajadores han de aportar a los cambios tecnológicos y sociales que están transformando a los centros de trabajo, necesitan conciliar los justos intereses de los trabajadores con la urgencia de la competitividad y la productividad de las empresas.

4.- El aspecto valorativo también es importante.

Debemos proponer soluciones que, atendiendo las necesidades económicas del presente, resuelvan de fondo la problemática aquí expuesta. Para ello es necesario un replanteamiento integral desde la concepción misma del trabajo y de la persona que lo realiza, y es que se debe perder de vista que el trabajo no es una mercancía, una vez que quien lo realiza es una persona que posee una dignidad que va más allá de las leyes del mercado, y que ésta debe ser el principio y el fin de la economía.

Ahora más que nunca, nos corresponde revalorar la dignidad de la persona y por tanto su centralidad en la sociedad, la empresa y su sindicato. Es indispensable, también, revalorar el trabajo como un medio para la realización de las personas, valorar a la empresa como una comunidad humana productiva, y al sindicato como una asociación que vela por los intereses de sus agremiados con un sentido de justicia social y bien común.

Sólo entonces se podrán enfrentar exitosamente las exigencias del presente, en el que ya no tiene cabida la lucha de clases, sino la colaboración hacia un mismo fin: la producción de riqueza en las empresas y su reparto equitativo.

Los sindicatos, por lo tanto, tienen una misión insustituible en la construcción de los nuevos esquemas laborales, la de exigir el respeto absoluto a la dignidad de las personas y a su trabajo. Para lograrlo las organizaciones sindicales habrán de promover la capacitación de los trabajadores, así como el reparto equitativo y justo de las ganancias de la empresa, conviniendo con los empleadores esquemas de productividad caracterizados por la bilateralidad, la corresponsabilidad y el reconocimiento a los esfuerzos de los trabajadores.

Los sindicatos deberán entonces recobrar su calidad de actores fundamentales en el mundo del trabajo, convirtiéndose en factores de cambio, dando sentido a las transformaciones laborales y humanizando sus contenidos. Sólo así tiene sentido la existencia de las organizaciones sindicales, si cumplen eficazmente su función de ser instituciones útiles para los trabajadores,



Los sindicatos no son un obstáculo para la competitividad, al contrario, bajo las circunstancias debidas pueden hacer una aportación medular a ella.

que representen sus legítimos intereses con los empleadores y que coadyuven al fortalecimiento de las fuentes de empleo.

Por ello, resulta de vital importancia promover con el gobierno y los empleadores el **Diálogo Social**, como herramienta esencial para llegar a acuerdos generales respecto de los grandes intereses nacionales. Hay que hacer valer la postura de los trabajadores, ante problemas tales como el futuro de la seguridad social y su impostergable transformación, así como insistir en la necesidad de una reforma laboral que adecue la realidad y las necesidades de las relaciones de trabajo contemporáneas, con el marco jurídico.

La responsabilidad es enorme, se trata de colocar los cimientos en los que descansará el nuevo esquema de las relaciones de trabajo. Depende de nosotros si esta reorganización laboral obedecerá únicamente a los fines del mercantilismo y a la lucha descarnada de los grandes intereses internacionales, o por el contrario, estará cimentada en los principios de una *Nueva Cultura Laboral* con un contenido más humano.



Fidel Velázquez y Carlos Abascal firman el documento titulado *Por una Nueva Cultura Laboral CTM-Coparmex*, el 25 de julio de 1995.

El Consejo para el Diálogo con los sectores productivos se instaló con el propósito de que los trabajadores, los empleadores y el gobierno se reúnan con el fin de definir objetivos comunes y de acordar acciones conjuntas, encaminadas a impulsar las actividades productivas.

NOTAS

¹ John Williamson. *Did the Washington Consensus Fail?*, outline of at the Center for strategic and Studies. Institute for International Economics. November 6, 2002.

² *Convenio de Facilidad Ampliada o Carta de Intención acordado con el Fondo Monetario Internacional* (texto íntegro) publicado por Nacional Financiera, El Mercado de Valores, año XLIII, No. 47, noviembre 1982.

³ Banco Mundial. *Mas allá del Consenso de Washington: la hora de la reforma institucional.*

⁴ *Declaración de Santiago*, Segunda Cumbre de las Américas, Santiago de Chile, 18 de abril de 1998.

⁵ Este modelo es conocido también como toyotismo u ohnismo, debido a su creador T. Ohno, ingeniero en jefe de la empresa Toyota. Véase Coriat Benjamín. *Trabajo y organización en la empresa japonesa*, p.19

⁶ Esser Klaus, Hillebrand, Dirk Messner y Jorge Meyer-Stamer. *Competitividad Internacional de las Empresas y Políticas Requeridas.* Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín, 1994. p. 21.

⁷ *Innovación Tecnológica y estrategias de participación y consenso*, Dra. Mariela Berra, Universidad de Turín. Conferencia impartida en la UAM-A, Gestión, No. 8.

⁸ El TLCAN fue firmado en septiembre de 1993 y su aplicación comenzó en 1994. Los principales acuerdos comerciales de México, se dieron con países latinoamericanos, con la Comunidad Económica Europea y muy recientemente con países del sudeste asiático.

D.R. (c) 2004, CONAMPROS
Comité Nacional Mixto de Protección
al Salario.

Ricardo Flores Magón No. 44
Col. Guerrero, C.P. 06300
México, D.F.

Primera edición
Diciembre, 2004
Impreso en México.



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL **STPS**



CONGRESO DEL TRABAJO



CONAMPROS