
Grandes tendencias del mundo productivo

Alexandre Figueira Rodrigues

Exposición realizada por el Director General del Departamento Nacional del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI/DN), de Brasil, en el debate promovido por la Confederación Nacional de la Industria (CNI) y el SENAI sobre «Educación tecnológica y enseñanza profesionalizante para el tercer milenio» en Rio Grande do Norte, mayo de 1996.

1. EL DESARROLLO ECONÓMICO EN LOS PAÍSES CAPITALISTAS AVANZADOS EN LA POSGUERRA

1.1 Período 1950-1970

Las políticas económicas de los países desarrollados en las dos primeras décadas de la posguerra se orientaron hacia la expansión y la reconstrucción del sistema productivo:

- restauración del sector privado en los países europeos y en el Japón;
- reconversión industrial para fines civiles en los Estados Unidos.

Aunque a los países capitalistas desarrollados les pertenecieran cerca de tres cuartas partes de la producción industrial y más de 80 % de las exportaciones de manufacturas, el ambiente de la expansión económica tenía un aspecto casi mundial, e independiente de los regímenes económicos. El mun-

do industrial se expandía de tal modo que entre 1950 y 1970 la producción de manufacturas se cuadruplicó y el comercio mundial de productos manufacturados se multiplicó por diez. La producción de alimentos creció más rápidamente que la población, tanto en las áreas desarrolladas como en aquellas todavía excluidas del mundo industrial. La producción agrícola aumentó no sólo a causa de la importancia de las nuevas superficies cultivadas, sino principalmente como resultado del aumento de la productividad. La tasa media del desempleo en Europa occidental era de 1,5 %, mientras que en el Japón llegaba a 1,3 % en la década de los años sesenta.

Paralelamente con el crecimiento explosivo de la economía, en el plano conceptual prevalecía la idea del progreso continuo y del creciente dominio de la naturaleza por el hombre, como medida del avance de la humanidad.

19

Algunas características de esta expansión aparecen con mayor nitidez:

- ***Difusión a gran escala de nuevos productos industriales y diversificación de las pautas de consumo.*** Formación de un consumo masivo de productos preexistentes aunque mejorados, y otros nuevos surgidos de las investigaciones desarrolladas en el periodo entre guerras o en la posguerra, que empiezan a ser producidos comercialmente en amplia escala. (Acceso generalizado a bienes de consumo antes limitados, como heladeras, lavadoras automáticas, teléfono, y a otros recién creados, como los productos derivados de la industria química, incluidos plásticos de todo tipo, materias primas industriales, además de televisores, discos, cintas magnéticas, radares, transistores, motores de retropropulsión, etc.).
- ***Organización y refuerzo de las estructuras permanentes de investigación y desarrollo (I&D), acompañados de un aumento del número de trabajadores dedicados a esas actividades y de los continuos gastos en I&D.*** La transformación producida en la vida diaria del consumidor por la avalancha de nuevos productos ofrecidos en el mercado es acompañada por la atribución de un valor positivo a la novedad por sí misma, y esta idea empieza a ser utilizada ampliamente como re-

curso de venta.. Los caminos recorridos desde la invención hasta su transformación en innovación, o sea, su aplicación a productos o procesos pasibles de comercialización, se transforman en un ítem de costo de los productos y en fuente de investigación comercial, pero también científica. La mayor capacidad y velocidad para realizar aquel trayecto se constituye en un recurso en sí mismo y en fuente potencial de un diferencial de rentabilidad poseído por la empresa.

- ***Desarrollo acentuado de tecnologías del tipo capital-intensivo.*** Las nuevas tecnologías desarrolladas a partir de entonces presentaban la característica de ahorrar mano de obra y en muchos casos apuntaban inclusive a su sustitución. Sin embargo, el crecimiento económico acentuado permitió mantener elevados niveles de empleo y hasta la absorción de capas de la población distantes, hasta entonces, del mercado de trabajo. Como es sabido, esos movimientos acarrearán consecuencias sociales mucho más amplias que las encaradas hasta entonces.
- ***Reestructura y reforma del capitalismo.*** La tendencia a una mayor participación del Estado en el planeamiento y administración de la modernización económica adquiere legitimidad bajo la influencia de factores de origen político,

tales como el temor al retorno de la depresión y el apremio de los vecinos países socialistas de economía planificada, entre otros. Industrializaciones sostenidas, supervisadas y orientadas por los gobiernos, y hasta planificadas por ellos, son mencionadas con frecuencia por la literatura.

Por otro lado, el compromiso con el pleno empleo y con la reducción de la desigualdad económica hace aparecer un aparato de seguridad social y previsional conocido como el *Estado de Bienestar Social*.

En el plano de las ideas, el capitalismo que surge en la posguerra puede ser visto como una resultante de las lecciones del liberalismo económico, de la democracia social y, con excepción de los Estados Unidos, del planeamiento económico aparentemente exitoso intentado por los países del bloque comunista.

- ***Avance en la globalización e internacionalización de la economía.*** El período se caracteriza por el aumento de la capacidad productiva de la economía mundial, con alteraciones en la división internacional del trabajo y crecimiento del comercio de manufacturas, sobre todo entre los países centrales, pero también como reflejo del ingreso en el comercio

internacional de las nuevas áreas industrializadas del mundo.

En la década de los sesenta comienza con mayor nitidez el movimiento de creación de un sistema actividades económicas para las cuales los territorios y las fronteras de los Estados nacionales no constituyen ya las referencias básicas de su operación. El aumento de la cantidad de empresas transnacionales que actúan en un número elevado de países es impresionante. El crecimiento de las exportaciones e importaciones mundiales es igualmente el resultado del comercio entre las propias empresas transnacionales, fenómeno que se profundizará en las décadas siguientes a impulsos de la utilización de las tecnologías de transporte, comunicación e información.

- ***Expansión económica que habilita el pacto entre patrones y empleados.*** El período de expansión económica y de políticas de pleno empleo hizo posibles grandes aumentos de productividad, elevación de los salarios, ampliación de los beneficios por medio del desarrollo de mecanismos de negociación entre patrones y empleados, con mayor o menor participación de los Estados, según la tradición histórica y cultural propia de cada país. Estos hechos tendrán consecuencias sobre las

decisiones de inversión privada en las décadas siguientes, beneficiando la aparición de nuevas áreas productivas para industrias intensivas en mano de obra.

El nuevo aparato de negociación ahora reforzado, actuando en conjunto con la función abarcadora de los sistemas previsionales y de seguridad social, marcó el período como uno de crecimiento del ingreso real de las personas y de los niveles de consumo.

1.2 PERÍODO 1970-1995

Con excepción de los primeros años de la década de los setenta, en los que se luchó para mantener la pauta de crecimiento anterior, produciendo inflación, las décadas que siguen se caracterizarán por menores tasas de crecimiento, por la profundización de los cambios económicos y sociales iniciados en el período anterior, impulsados por la aceleración de las transformaciones tecnológicas y bajo un clima de inestabilidad.

A continuación llamamos la atención acerca de algunos aspectos sobresalientes de este período y que parecen tener consecuencias sobre la cuestión productiva.

- Crecimiento económico más lento en comparación con el período anterior marcado por la inestabilidad. *Con excepción de los nuevos países industrializados, especialmente los asiáticos, el cre-*

cimiento de las economías capitalistas desarrolladas es más lento y atraviesa diversos períodos de inestabilidad motivados por las dos crisis del petróleo (1973 y 1979), y derivados también de cambios en el orden financiero internacional.

En los años setenta, se destacan, en consecuencia las políticas de ajuste de la economía para hacer frente a las conmociones por los precios del petróleo, en las tasas de interés y la consiguiente inestabilidad financiera; asimismo se inicia la preocupación por el fomento a la adopción de nuevas tecnologías de uso genérico.

En la década de los ochenta, señaladamente a partir de 1983, comienza un período de crecimiento sostenido de las economías desarrolladas, aunque a tasas más reducidas que en la posguerra, con una relativa estabilidad de precios y una creciente capacidad de los gobiernos para ejercer una coordinación de las políticas macroeconómicas de mantenimiento de la estabilidad y la superación de los desequilibrios financieros. Este último período se caracteriza por el retorno de las inversiones privadas, acompañado por significativos incrementos de productividad, y por la aceleración de la difusión de innovaciones técnicas, organizacionales y financieras de profundas y generalizadas implicaciones en las economías.

Se verifica un retroceso de las políticas industriales de carácter sectorial, así como la reducción de las dotaciones gubernamentales para sostener estas políticas. Ya en la segunda mitad de la década, ante la presión de la competencia externa de los países emergentes y del Japón, las políticas industriales adquieren el aspecto más incluyente y complejo de políticas de competitividad.

Además de algunos mecanismos tradicionales de política industrial las acciones de gobierno para la promoción de la competitividad privilegian las políticas comerciales, de inversión, tecnológicas y de regulación de la competencia. Estos conjuntos de medidas deben además ser considerados de manera *integrada*. Otra característica, resultante de la crisis fiscal de los gobiernos centrales y de la actuación de organismos reguladores internacionales, como el GATT, por ejemplo, es la ejecución de acciones inductoras del aumento de la competitividad en forma *descentralizada*, en el ámbito local o regional. Adicionalmente, cabe mencionar el desarrollo de formas de *cooperación sistemática* entre los agentes económicos, y entre éstos y el Estado, y la *coordinación* entre las diversas instancias gubernamentales.

- ***Crisis del Estado de Bienestar en los países capitalistas desarrolla-***

dos. El crecimiento económico moderado en los países desarrollados, acompañado por el aumento de las tasas de desempleo, sobre lo que hablaremos más adelante con mayor detalle, transformó los gastos en previsión y seguridad social –programas de mantenimiento del ingreso, salud y educación– cuyo alcance se había expandido en el período anterior, en un peso adicional para los ya debilitados presupuestos gubernamentales.

Sólo para dar una idea más vívida de lo que está en juego, el desempleo en Europa Occidental, que era en promedio de 1,5 % en la década de los sesenta, sube a 4,2 % en los años setenta, alcanza un promedio de 9,2 % al final de los ochenta y en 1993 es de 11 %

23

- ***Aceleración del ritmo y profundidad del proceso de globalización***. El proceso de globalización se traduce en:

- a) intensa interconexión entre los mercados cambiarios, financieros y de asignaciones del tipo portafolio, acompañada de desregulaciones de los sistemas financieros y la consi-

guiente interpenetración patrimonial entre los principales grupos de las economías desarrolladas, cuyos territorios de actuación habían sido ampliados en las décadas anteriores;

- b) aumento de las inversiones directas extranjeras, a través del mercado de títulos y valores, de la creación y/o expansión de una capacidad productiva adicional o de la participación en procesos de privatización. El volumen de empréstitos privados internacionales de mediano y largo plazo en 1971 había alcanzado la cifra de 10 mil millones de dólares, mientras que en 1995 este mismo tipo de asignación alcanzaba ya a 130.000 mil millones. El llamado “dinero volátil” que se moviliza diariamente gracias a la moderna tecnología de información, alcanzaría de dos a tres mil millones de dólares (“Veia”, 3/IV/96). Los recursos privados líquidos prestados en 1995 a los países en desarrollo –incluyendo, además de América Latina, el Sudeste asiático, el Medio Oriente y Europa Oriental– se cuadruplicaron en pocos años, de 44 mil millones de dólares a fines de 1990 a 167.100 millones al final de 1995. El *ranking* de los países destinatarios es liderado por China (447.000 mil millones), segui-

da por Corea (16.500 millones), Malasia (12.100 millones), Indonesia (US\$ 11.400 millones), México (10.900 millones), Argentina (8.800 millones), Tailandia (8.200 millones) y Brasil (6.900 millones de dólares). Solamente los doce principales países receptores representaban 76 % de estos recursos. (Banco Mundial, *World Debt Tables*, 1996, citado por la *Gazeta Mercantil*, 13/III/96);

- c) profundización de la nueva organización mundial de la producción basada en las nuevas tecnologías, y del comercio, que se caracteriza por la importancia de la subcontratación/tercerización, así como del intercambio interindustrial e intrafirma;
- d) aumento del volumen del comercio en relación con la producción mundial.

- ***Debilitamiento del poder de coordinación de los Estados nacionales.*** La reducción del ritmo de crecimiento económico tuvo igualmente consecuencias sobre los recursos disponibles por los gobiernos, no sólo para enfrentar los incrementados gastos en programas sociales de mantenimiento del ingreso real, sino también para reducir su capacidad de inversión. Este proceso ha sido

contrabalanceado por las inversiones privadas, como vimos antes, pero las formas que revisten las relaciones productivas modernas escapan cada vez más a las posibilidades de coordinación y control de los Estados nacionales. La lógica de operación de una empresa que actúa en decenas de países no responde necesariamente a las prioridades de su país de origen, sino que atiende primordialmente a estrategias definidas con el propósito de alcanzar la mayor ganancia y, de este modo, poder detentar partes crecientes del mercado donde actúa.

- Los instrumentos de administración de la política económica de los Estados tienen su eficacia cuestionada, no sólo en cuanto a la definición y ejecución de estrategias de políticas frente a las estrategias privadas, sino que también, en el plano conceptual, las políticas de mantenimiento del pleno empleo y de seguridad social habían sido responsabilizadas por la inflación de los años setenta, por los déficit públicos y otros descargos sociales del período. Ocupan nuevamente la escena principal los teóricos y políticos que defienden el libre funcionamiento del mercado como el más eficiente instrumento de coordinación económica.

Al parecer los Estados están siendo también poco efectivos, sea

como empleadores, sea por el uso de políticas compensatorias, para enfrentar el fenómeno de la concentración económica que señalan casi unánimemente los observadores de la escena mundial. «Los salarios reales quedaron estacionados durante la mayor parte de las dos últimas décadas. La distribución de la renta entre los norteamericanos fue desigual durante el mismo período.» (“*Business Week*”, citado por la “*Gazeta Mercantil*”, 15-16-17/III/96). «...ocho millones de empleos creados en cuatro años, índice de desempleo de 5,8 %, la inflación que descendió a 2,7 % anual, las ganancias de las empresas que aumentan en cuatro años de recuperación económica. Todos los indicadores económicos están subiendo, excepto el mío», afirma un desocupado norteamericano doctorado en Química, según la misma fuente precitada. El mantenimiento o no de esta tendencia aún es objeto de análisis y discusión.

- ***El recurso al multilateralismo.*** La creación de áreas de libre comercio como la Comunidad Económica Europea, con una ampliación gradual de su interferencia en los asuntos de los Estados participantes, la NAFTA (área de libre comercio norteamericana) en 1993, que reúne a los EE.UU., Canadá y México, el Mercosur, e iniciativas semejantes constituyen una forma de reacción al debilita-

miento de los Estados e intentos de respuesta al clima de inestabilidad, reforzado por el desmoronamiento de las economías de los países del Este europeo, y a los nuevos problemas de coordinación de la economía.

2. ENFOQUE CERCANO DE ALGUNAS DE LAS TRANSFORMACIONES EN EL MUNDO PRODUCTIVO: ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD Y CAMBIOS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO

La combinación del desarrollo de la industrialización en nuevas áreas geográficas y la adopción de nuevas tecnologías de base electrónica modificaron substancialmente el mundo productivo trayéndole aparejados nuevos desafíos.

- **Estrategia de competitividad.** Las estrategias de las empresas están dirigidas hacia la competitividad, es decir, a la creación de condiciones adecuadas al mantenimiento y al crecimiento de su participación en determinados mercados. En una economía globalizada, donde los instrumentos proteccionistas clásicos están siendo abandonados, el aumento de la productividad y la calidad, la reducción de precios, la delimitación de los negocios en aquellas áreas en las que la empresa conserva algún tipo de recurso con ventaja sobre

sus competidores, son factores que se suman a la capacidad de innovar, de mercadeo, de oferta de asistencia técnica y servicios posventa.

La introducción de las tecnologías de transporte, telecomunicación e información permiten que se introduzcan modificaciones en la estructura y la organización de las empresas, que antes eran impensables y cuyas consecuencias, en un nivel más agregado, están aún poco exploradas.

Cabe mencionar, por su importancia, la provisión de recursos a escala internacional, sea la compra de repuestos y componentes o de materias primas; el dominio de informaciones sobre las características de los mercados y las preferencias de los consumidores; o la disponibilidad de conocimientos tecnológicos y de recursos humanos. En este aspecto, las empresas que operan en diferentes países tienden a acumular algún tipo de ventajas.

La integración del complejo electrónico en la estructura industrial con la producción de una nueva generación de bienes de capital permite:

- optimización de flujos de producción, por medio del control y automatización en tiempo real en industrias de proceso continuo;

- programación optimizada de la producción en procesos discretos;
- sustitución de operaciones manuales repetitivas en líneas tradicionales de montaje por robots; e
- introducción de máquinas de comando numérico computarizadas.

La profundización de los procesos de automatización en la industria apunta a la adopción de sistemas integrados de automatización flexible.

En este contexto, los nuevos principios de organización de la producción para obtener mayor eficiencia estarían dados por:

- a) la eliminación de «tiempos muertos» en la producción;
- b) la reducción de existencias intermedias y atención a los pedidos de los clientes al mismo ritmo en que se presentan (*just-in-time* interno);
- c) reducción del tiempo malgastado con ajustes en la línea de producción para atender la producción del *mix* de productos deseado;
- d) la propagación de la idea de «mejoramiento continuo», basado en una mayor autonomía y participación de los trabajadores.

Otro aspecto relevante de la organización de la producción consiste en el desarrollo de relaciones interindustriales de subcontratación, donde pueden estar presentes las siguientes características:

- i. integración de los abastecedores al proceso más general de optimización de los flujos de producción, con la extensión del sistema *just-in-time*;
- ii. descentralización (o tercerización) del abastecimiento de insumos y de la comercialización de productos, por medio de la formación de redes de subcontratación y *joint-ventures* con proveedores y distribuidores;
- iii. establecimiento de intervenciones próximas e interactivas con los clientes (industriales y finales), reforzando el proceso de adaptación-«clientización», o sea de acercamiento de los productos a las necesidades del usuario;
- iv. consolidación de un horizonte de largo plazo y de prácticas cooperativas en las relaciones de subcontratación;
- v. intensificación de los flujos informacionales por el tejido interindustrial, a partir del estrechamiento de relaciones entre las empresas y sus abastecedores;

vi. difusión de principios de calidad total que conviertan la mejora de la calidad en un objetivo internalizado en la cultura y en las acciones de las empresas componentes de las redes interindustriales.

La tendencia a la flexibilidad en los procesos de producción está relacionada con las nuevas formas de competencia en el mercado, basadas en calidad y en diferenciación de productos, adecuándolos a las demandas de los mercados. La nueva organización industrial tiende a estar cada vez más basada en un sistema intensivo en información y en relaciones estables entre proveedores-clientes y productores-usuarios.

iii. algunos tipos de decisión empiezan a ser tomados en el piso de la fábrica, alternado las jerarquías preexistentes entre producción, gerencia e ingeniería;

iv. se abre un espacio para el desarrollo de «conocimientos tácitos, no codificables» y específicos de cada unidad de producción, al mismo tiempo que se amplían las necesidades de inversión en bienes intangibles, tales como *software* aplicado, formación y calificación, organización y coordinación del proceso de producción, estableciendo las conexiones necesarias con las demás áreas de la empresa, como ingeniería, desarrollo de productos, etc.

28

- **Modificación en los procesos de trabajo.** Existe hoy un relativo consenso en que la introducción y profundización del uso de la automatización programada en los procesos industriales acarrea cambios en las formas de trabajo, básicamente descritas como:
 - i. participación directa de los trabajadores de la producción en la operación y reprogramación de los ajustes necesarios en los equipos;
 - ii. mejor comprensión global del proceso productivo para el desempeño de las actividades anteriormente mencionadas;

Como puede inferirse de los aspectos ya mencionados, los impactos sobre la calificación de la mano de obra parecen ser bastante significativos, a medida que se avanza en dirección a la automatización. Niveles medios de calificación más elevados, capacidad de razonamiento abstracto, interpretación de informaciones visuales, lectura e interpretación de instrucciones, monitoramiento de equipos digitalizados, utilización de computadoras, capacidad de comunicación y expresión, etc., son algunos requisitos señalados con frecuencia asociados primordialmente a la educación básica.

3. CUESTIONES PARA DEBATIR

En la primera parte de la exposición fueron anotadas las tendencias generales del desarrollo económico presentes en economías desarrolladas; en la segunda parte destacamos algunos aspectos del paradigma ideal de las nuevas formas de producción. La combinación de las tendencias generales con las formas concretas y locales de adopción del nuevo paradigma suscitan una infinidad de temas de debate. Nos interesa destacar la cuestión de los cambios en los regímenes de trabajo, la elevación de los niveles de desempleo y las reacciones delineadas para encarar estos temas.

La corrida de las empresas en busca de competitividad y calidad ha impulsado un proceso de reestructuración que deriva en una mayor flexibilización del mercado de trabajo, con crecimiento de formas de contratación del tipo empleo temporario, en tiempo parcial o autónomo, en detrimento de las formas predominantes de contratación por tiempo indeterminado, en régimen de horario íntegro y protegido por los derechos laborales en vigor. Estos regímenes de trabajo flexible no tienen un patrón definido de relación con los niveles de formación y alcanza a trabajadores de diversos niveles de instrucción. Algunos datos disponibles de Francia muestran la reducción de la participación de los contratos de tiempo íntegro: 61 % en 1978, 58 % en 1984, y 51 % en 1991 (citado por Yves Clot en una reunión celebrada en el CIET).

La mayor parte de los países desarrollados han sido incapaces de crear la cantidad de puestos de trabajo necesaria para atender la oferta de mano de obra. Esto es particularmente real en lo que respecta al sector industrial y, según todo lo indica, también al sector de servicios. Este último, aunque los datos disponibles apunten hacia un aumento porcentual de su participación en la mano de obra ocupada, parece también estar siendo barrido por procesos de racionalización y automatización (ver cuadro).

Son varias las tentativas y tendencias para entenderse con estas modificaciones, que parecen procesarse cada vez con mayor rapidez. La búsqueda deliberada de aumento en los niveles de instrucción y calificación para el trabajo ha sido emprendida por los países europeos como forma de reducción del riesgo del desempleo. La reaparición en el escenario de propuestas de reducción generalizada de la jornada de trabajo, principalmente en Europa, puede ser una indicación de la insuficiencia de esta estrategia.

En el debate se hacen dignas de destaque las políticas específicas y los instrumentos dirigidos al mercado de trabajo con el propósito de reducir la desocupación. En este sentido existen dos vertientes básicas: la primera, utilizada en los Estados Unidos, tiende a reducir la intervención gubernamental en el mercado de trabajo, lo cual se ha asociado con una menor tasa de desempleo, aunque generando empleos de

TASAS DE DESEMPLEO EN DIVERSOS PAÍSES

País	1933	1982/1992 (promedio)	1995
Dinamarca	14,5	9,1	8,9*
Alemania	14,8	7,4	12,0
Gran Bretaña	13,9	9,7	7,0
Estados Unidos	24,7	7,1	5,8
Canadá	19,3	9,6	9,4
Japón	s/c	2,5	3,2

Fuente: 1933: Madrinós (1991) y OCDE, «*Employment outlook*» (1993), citado en Freeman, C, y Soete, L. (1993).

* OIT (1996), citado en la *Gazeta Mercantil* el 6/III/96,

30

menor calidad y más baja remuneración; la segunda, predominante en la mayoría de los países europeos, propende a la definición de políticas activas para el mercado de trabajo, con el objetivo de adecuar al trabajador desempleado a las nuevas exigencias de las empresas y a su nuevo modelo de producción, y aparecen asociadas la creación de menor cantidad de empleos, de mejor calidad, con mayor remuneración y más estables.

Este debate tiene actualidad en el Brasil de hoy, implicando a empresarios, trabajadores, gobierno y académicos, y de él surgen propuestas encaminadas tanto a formular las reales incógnitas del mercado de trabajo como a vincularlo con la educación y la formación profesional. En tal sentido, se hace necesario promover una adecua-

ción de los modelos que hemos descrito a las visiones e intereses de esos actores. ♦

REFERENCIAS

- Asian Productivity Organization. Green productivity workshop highlights shifting emphasis in pollution control. *APO News*, Tokio, junio 1994.
- Daly, H. The perils of free trade. *Scientific American*, Nueva York, nov. 1993.
- D´Cruz J.R. Business networks for global competitiveness. *Business Quarterly*, University of Western Ontario, Canadá, verano 1993.
- Drucker, P. Trade lessons from the world economy. *Foreign Affairs*, Council of Foreign Relations, Nueva York, v. 73, n. 2, en.-feb. 1994.
- Gereffi, G. *Global commodity chains and Third World development*. Ginebra, OIT, 1995.

- Goldman, S.L. et. al. *Agile competitors and virtual organizations*. Nueva York, Van Nostrand Reinholdt, 1994.
- MacCormack, A.D. et. al. The new dynamics of global manufacturing site location. *Sloan Management Review*, MIT Sloan School of Management, Massachussetts, verano 1994.
- Port, O. Moving past the assembly line: Agile manufacturing systems may bring U.S. revival. *Business Week*, McGraw-Hill, Nueva York, oct. 1992.
- Port, O.; Cary, J. This is what the U.S. must do to stay competitive. *Business Week*, 16 diciembre 1992.
- Pronk, J.; Haq, M. *Sustainable development: From concept to action*. Documento presentado al Hague Symposium on Sustainable Development, La Haya, 1992.
- Stevens, C. Do environmental polices affect competitiveness. *The OECD Observer*, París, n. 183, ago.-set. 1993.
- Tolentino, A. *Productivity Improvement: Enterprises' contribution towards sustainable development*. Ginebra, OIT, 1994.
- Walter, E. Closing the UK's competitiveness gap *Europe Productivity Ideas*, Bruselas, 1995
- The World Competitiveness Report*. World Economic Forum, IMD, Ginebra, 1995.
- World Development Report 1995: Workers in an integrated World. Washington, Bank, 1995.