

Grupo 9: Educación y formación para el trabajo

Hegemonía empresarial y procesos de formación corporativos: la gestión por competencias y su certificación.

Claudia Figari¹

CEIL- PIETTE CONICET, UBA, UNLU
cfigari@ceil-piette.gov.ar

Diego Alvarez Newman²

Facultad de Ciencias Sociales, UBA
diegonewman@hotmail.com

Dirección postal Facultad de Ciencias Sociales, UBA: M.T. de Alvear 2230 - C1122AAJ – Ciudad de Buenos Aires.

Dirección postal CEIL- PIETTE CONICET: Saavedra 15 PB y 4to. piso - C1083ACA – Ciudad de Buenos Aires.

Dirección postal UNLU: Ruta 5 y Avenida Constitución - (6700) Luján, Buenos Aires.

Introducción:

Las estrategias de disciplinamiento y resistencia en el capitalismo globalizado se constituyen en un campo a ser problematizado desde los estudios educacionales y sociológicos críticos. Así, la consolidación de la hegemonía empresarial busca formar nuevas subjetividades laborales que adhieran a las pautas corporativas y, de esta forma, limitar las acciones de resistencia individual y organizada. En la fase actual del capitalismo globalizado se sofistican las formas de dominio que se instrumentan en las empresas (Alves, 2006; Harvey, 2006), a través de doctrinas corporativas dinamizadoras de un espacio de imposición de sentidos tributario de la disputa material y política-cultural por dar sostenimiento a la hegemonía empresarial sobre el trabajo y los trabajadores. Esta

¹ Investigadora CONICET; Vicedirectora del CEIL PIETTE CONICET; Docente investigadora de la Facultad de Ciencias sociales UBA y UNLU.

² Sociólogo, becario doctoral de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

disputa se extiende en las fábricas y más allá de ellas, gobernando a través del patrón evaluador y certificador que los mercados demandan.

El gerenciamiento de los sistemas de mejora continua como aspecto emblemático de la modernización toyotista (Antunes, 2005), se constituye en el principio normalizador, unificante. La calidad total como formación discursiva, se expresa en múltiples espacios relacionados con las actividades productivas, educacionales. La gestión por competencias y el mandato funcionalista de una educación adecuada a los requerimientos del mercado marcó la agenda, desde inicios de la década del 90, de los organismos internacionales, de las políticas gubernamentales (Riquelme, G., 2007) y de las doctrinas corporativas empresarias (Figari, C., 2001). Este paradigma puede ser observado con nitidez en la gran empresa transnacional al operar como una suerte de gran laboratorio de los ensayos que exceden su territorialidad para, a partir de articulaciones concretas, hilvanar una trama compleja que se expresa en el nivel de la formación social.

Así, el lenguaje de las competencias, el aprendizaje organizacional y la sociedad de conocimiento expresan, en definitiva, una lectura de los vínculos entre la educación y el trabajo que la subsumen a una perspectiva paradigmática alimentada por la teoría del capital humano (Frigotto, 1988; Guelman, A., Levy E., 2009) las versiones aggiornadas funcionalistas y el pragmatismo pedagógico.

Las actuales lógicas de gestión para el trabajo siguen invocando (tras décadas de haber iniciado el proceso denominado de modernización) una apelación al cambio cultural (demandado a los trabajadores), aportando claros indicadores de la apuesta hegemónica hoy asociada también a la formación de los cuadros directivos. La Pedagogía política empresarial (Dos Santos Souza, 2010) relacionada con el patrón normalizador y evaluador se ha especializado y articulado sistémicamente a través de *prácticas hegemónicas empresariales*,³ en pos de conformar nuevas subjetividades y establecer una nueva matriz de disciplinamiento social y laboral.

³ Por *prácticas hegemónicas empresariales* entendemos una compleja red de agentes y agencias con un rol significativo en la transposición de los *saberes corporativos empresariales*. Los sentidos

En consonancia con los principios básicos del toyotismo, las doctrinas corporativas cobran especificidad fronteras dentro y más allá de las fábricas, para su consolidación se dinamizan variadas prácticas pedagógicas en la praxis laboral y se multiplican los agentes y las instituciones formadoras de cuadros directivos. Se constituye así un espacio de imposición de sentidos que puede conformarse en un campo de disputa de los trabajadores. Los acuerdos sectoriales que se establecen entre cámaras empresarias, sindicatos y políticas gubernamentales, aportan también una puerta de entrada para estudiar críticamente el vínculo trabajo/formación como vínculo conflictual. Así, sobre la base del impulso de los organismos internacionales y de acuerdos sectoriales, el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales pone de relieve la importancia de la formación de trabajadores “competentes” alineados con las lógicas empresariales. Su implementación avanza en el sentido del accionar hegemónico empresarial, instrumentando dispositivos pedagógicos complejos para transponer en los espacios de trabajo los *saberes oficiales empresariales*. La contribución de una Pedagogía crítica situada provee de instrumentos analíticos para desnaturalizar los paradigmas subyacentes a la pedagogía empresarial y en particular a la pedagogía de las competencias, y esta visión conlleva la necesidad de aprehender la producción de saber /es situada en las actuales relaciones de poder capitalistas y en las relaciones de fuerza obrero-patronales.

Esta ponencia propone analizar el sentido y el alcance que asumen las prácticas pedagógicas normalizadoras en los espacios de trabajo asociadas a la gestión por competencias, y en ese marco problematizar el Programa de Formación y Certificación de Competencias como sostén de hegemonía (y disciplinamiento laboral). Las tesis que exponemos en esta ponencia se derivan de investigaciones realizadas en la industria

transpuestos suponen un proceso pedagógico que opera en el nivel de las subjetividades provocando adhesiones y/o resistencias. Los aportes de la Sociología y la Pedagogía crítica constituyen valiosas herramientas teóricas y analíticas para desnaturalizar los mecanismos complejos que transponen los saberes corporativos y los transforman en *conocimiento oficial corporativo*, constituyéndose en el criterio de verdad que sostiene al orden empresarial. Más allá de la apuesta corporativa empresarial, se desarrollan acciones de resistencia y modalidades de organización colectiva que disputan con relación a las *prácticas hegemónicas empresarias* (Figari, C. 2010).

siderúrgica, automotriz y petrolera. En especial, focalizaremos en hallazgos derivados de nuestros estudios en empresas automotrices y del estudio realizado del mencionado programa que impulsa el SMATA, conjuntamente con cámaras empresarias del sector.

Nuestras investigaciones⁴ se basan en una perspectiva cualitativa, las principales fuentes han sido entrevistas colectivas y grupos de discusión con trabajadores operarios, delegados sindicales. Asimismo se recupera documentación corporativa empleada como material de “entrenamiento” y documentos del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales.

2. Hegemonía empresarial, gestión por competencias y formación corporativa

La consolidación de la hegemonía empresarial sobre el trabajo y los trabajadores expresa una disputa material y político-cultural. En esta disputa las matrices corporativas puestas en juego (a partir de prácticas hegemónicas empresarias) dinamizan una apuesta pedagógica en pos de configurar las subjetividades obreras. Nuestra tesis postula que las doctrinas corporativas (relocalizadas en regiones, países donde se instalan las empresas) consolidan una suerte de *curriculum oficial empresarial*, del mismo se derivan las tematizaciones localizadas de la *mejora continua* (como principio normalizador). Como inductores fundamentales del andamiaje de la formación empresarial, el lenguaje de las competencias, la formación corporativa y las evaluaciones/certificaciones cobran

⁴ Las líneas de investigación, de las que derivan los principales hallazgos que presentamos en esta ponencia, se enmarcan en los siguientes proyectos: PIP del Conicet “Prácticas hegemónicas corporativas y disciplinamiento laboral: saberes, prácticas y posiciones de los trabajadores en contextos de racionalización y fragmentación en el trabajo”; PICT 2010 Bicentenario: Hegemonía empresarial y estrategias de disciplinamiento laboral: disputas dentro y fuera de las fábricas. Agencia Nacional de Promoción Científica-Técnica, ambos con sede en el Ceil-Piette y dirección Claudia Figari; Proyectos UBACYT Programación: 2006/09: “Dispositivos de control social en contextos de modernización empresarial. Conflictividad laboral, negociación e imposición/lucha de sentidos”, programación 2010-12: “Estrategias de disciplinamiento laboral y resistencia en el trabajo: Disputa político-cultural dentro y fuera de las fábricas”, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Relaciones de Trabajo, Universidad de Buenos Aires, dirección Claudia Figari.

centralidad, no sólo en el nivel de los mandos sino también desde los niveles inferiores de la estructura jerárquica-funcional. Las formas del control social se redefinen y la gestión de las *competencias* asume un papel central en las políticas de recursos humanos, como herramienta clave del nuevo orden empresarial.

Si la apuesta de las economías de tiempo fue la extracción de los saberes productivos obreros, definiendo instrumentos de dominio apropiados en esta tarea, en la fase actual del capitalismo estos instrumentos se derivan del lema toyotista, y dinamizan nuevas normalizaciones, prescripciones y sistematizaciones del saber obrero. Y, esta estrategia, desplegada en contextos situados, gobierna, propiciando una tensión permanente entre las competencias requeridas (con base en cierta tecnicidad relacionada directamente con los mandatos corporativos), por una parte, y por otra, el saber hacer y la experiencia acumulada en las trayectorias profesionales, culturales y de participación política.

Lo que está en disputa también es la consolidación de configuraciones profesionales con base en los sistemas corporativos. El “nuevo mapa socioprofesional” se instituye a partir del impulso de nuevos dispositivos de control social y cultural, de la promoción del esfuerzo individual (y de relaciones individualizadas de trabajo), de la instrumentalización de los grupos de trabajo y de nuevos itinerarios de profesionalización sustentados en la selectividad y la “colaboración” con la firma.

Desde esta focalización la Pedagogía crítica del trabajo contribuye en la desnaturalización de los dispositivos pedagógicos dinamizados en el proceso de trabajo, poniendo en el centro del análisis al conflicto material capital/trabajo y en este sentido a la relación conflictual que se teje entre trabajo y formación.

El espacio de imposición de sentidos empresariales expresa aún un desafío para la indagación en tanto y en cuanto requiere propiciar debates conceptuales y paradigmáticos acerca de cómo se comprende ese vínculo en el territorio en el que se despliega el proceso de trabajo, y, analizar críticamente el sentido y alcance de la praxis empresarial y aquella que despliegan los trabajadores. Las *prácticas hegemónicas empresariales* extienden su dominio dentro y más allá de las plantas/empresas, de esta forma, la denominada

responsabilidad social empresaria (muchas veces vía el accionar de fundaciones), la formación de cuadros directivos (en articulación con instituciones de formación específicas/escuelas/), o bien los acuerdos intersectoriales, muchos de ellos impulsados por los organismos internacionales y las políticas gubernamentales, aportan una vía fértil para problematizar los avances de los sentidos corporativos empresariales en el nivel de la formación social. La Pedagogía empresarial se extiende hacia las comunidades de emplazamiento de las fábricas y opera sobre el mercado de trabajo local, en la proliferación de vínculos estratégicos con algunas instituciones (por ejemplo educativas) y en la promoción de acuerdos sectoriales entre sindicatos, el estado, cámaras empresariales, desde los cuales se dinamizan los principios corporativos empresariales. El patrón normalizador, evaluador, certificador se invoca, en tanto espacio “democratizador” de la valorización de los saberes de los trabajadores, y de esta forma coadyuva en la reificación del conflicto capital/trabajo. La gestión de las competencias, tópico emblemático de las modernizaciones (empresarial, laboral, gubernamental) requiere ser reenviada a un universo mayor de sentido: la disputa hegemónica en el marco de específicas relaciones de fuerza obrero-patronales.

Las tendencias que venimos constatando en nuestras investigaciones realizadas en empresas siderúrgicas, automotrices y petroleras, dan cuenta de la consolidación de doctrinas corporativas de las cuales se dinamizan un conjunto de prácticas pedagógicas que son transpuestas a través de la organización del trabajo, y en especial del trabajo en grupos, (que es instrumentalizado desde las propias doctrinas corporativas, basadas en la mejora continua). Estas tendencias, que ponen de manifiesto interesantes recurrencias en las diferentes empresas estudiadas, expresan las raíces ideológicas de la denominada modernización en los 90, tributaria de un esquema que, aún adquiriendo especificidad en diferentes campos, ha sido concurrente en los propósitos: instalar la idea de un sujeto meritocrático, con especial énfasis en la competencia, y en un marco donde la educación se debe adecuar a los mandatos que impone los requerimientos de los mercados. Así, la reforma en la educación impulsó esta adecuación, que sigue siendo prolifera en el nivel de

variados acuerdos sectoriales entre sindicatos y cámaras empresariales. Por otra parte, en el terreno específico donde se despliega el proceso de trabajo, las grandes empresas son también prolíferas en las adecuaciones que vienen realizando de los sistemas corporativos, con el fin de consolidar el orden empresarial. En este contexto, el sector automotriz ha sido particularmente pionero en matricular un conjunto de herramientas corporativas: si en los años 90 aún se trataba de herramientas aisladas, los estudios en la década de los 2000, muestran una interrelación entre ellas y cuyo elemento articulador, a los fines de consolidar formas de legitimidad, se asienta en las prácticas de formación corporativas así como en los dispositivos comunicacionales que se dinamizan.

En esta ponencia enfatizamos en algunos hallazgos realizados en la planta automotriz radicada en Gral Pacheco, donde la hegemonía empresarial articula, sobreimponiendo la línea de producción fordista con el Ford Production System-FPS-, en tanto sistema corporativo que detona prácticas pedagógicas corporativas a lo largo de toda la estructura del mando. Asimismo, y tal como desarrollamos en la próxima sección, el SMATA, junto a cámaras empresariales y el Ministerio de Trabajo, han firmado acuerdos sectoriales relacionados con la certificación y formación de competencias.

El Ford Production System, ha impulsado un doble circuito: aquel de la producción, procedente del formato fordista y el tributario de las técnicas importadas de oriente (a partir de pretender su posicionamiento competitivo con la empresa Toyota, radicada en el país en el año 1996). Su instalación y consolidación vino precedida de un profundo recambio en la composición de la fuerza laboral, que se continuó en el primer lustro de los años 2000 (Hernández, M.; Busto, C., 2009). Así, el cierre de la planta de motores en 1996/7, y el desmantelamiento de los talleres ha significado el vaciamiento de uno de los sectores que contaban con trabajadores con amplia experiencia. Cabe destacar, como también se verifica en las otras empresas estudiadas, que muchos de estos trabajadores, por ejemplo en el sector del mantenimiento, fueron reemplazados por personal tercerizado, para desempeñar funciones técnicas complejas (Figari, C.; Hernández, M., 2008). La efectivización del FPS significó estructurar una organización del trabajo paralela basada en

el registro de procedimientos a tiempo real, la captura y sistematización de los saberes productivos, la visibilización del acto de trabajo y la multiplicación del mando asociado a su instrumentación. La *mejora continua* instrumentada a partir de concretos parámetros de resultados a alcanzar a través del trabajo en “células”, supone también la selectividad entre los operarios, designando a algunos de ellos en tanto líderes. La instrumentación del FPS, no se ha transparentado en la negociación colectiva, aún cuando significaba aumentar la intensidad del trabajo y sobrecarga de tareas administrativas, de auditorías internas, incluso en quienes se desempeñaban en la línea de producción directa. En el caso de la planta de Ford en Argentina, más allá de la prolifera firma de actas de acuerdo (relacionadas con la disputa salarial), el convenio colectivo de trabajo regulado en el año 1989 aún sigue vigente.

Algunos trabajadores destacan las implicancias del FPS en las solidaridades obreras, al introducir selectividad y competencia entre los trabajadores

El FPS es un paquete cuyo objetivo central(...)es eficiencia y es reducir costos, mayor ganancia para la patronal el FPS. Pero hay una pelea, una pelea de una vieja fábrica estructurada en otro tipo de sindicalismo que todavía algo conserva, por ejemplo: su convenio del año 75, mejorado un poquito porque lo conserva en una estructura totalmente distinta. Entonces eso provoca reacomodamientos,(...) depende de cómo vaya la marcha y cómo reaccionen los trabajadores, vayamos a lo que quiere la empresa, es lo más probable, pero bueno todavía no es así. (Delegado SMATA, opositora a la conducción).

Hay un concepto del FPS que es el de proveedor y cliente y eso actúa en contra de generar una solidaridad, cada grupo tiene que satisfacer al otro y se establece como una competencia (operario y docente del sistema dual en fábrica)

El inicio de la relación laboral, los grupos de trabajo y la formación del mando se constituyen en espacios estratégicos donde se diseminan las prácticas pedagógicas

empresariales. En el nivel de los grupos de trabajo se multiplican los agentes formadores, asociando a los líderes en esta tarea que cumplirán a la vez una función formadora, controladora y de polea de transmisión de los saberes productivos que actualizan los trabajadores en el cotidiano de trabajo. Es allí donde se difunden, circulan, evalúan, controlan las competencias corporativas, reificando el conflicto capital-trabajo a partir de una invocación recurrente de la figura proveedor/cliente. Así, la transposición de los *saberes oficiales empresariales*⁵ en la materialidad del proceso de trabajo, re-crea, en los niveles inferiores del mando distinciones simbólicas que fragmentan los colectivos de trabajo y fortalecen el control social/cultural corporativo.

Sin embargo, nuestras investigaciones también han permitido constatar las fisuras en la implementación de la doctrina corporativa: la desvalorización de los saberes técnicos (por sobre los corporativos), los compromisos de movilidad (no efectivizados para quienes deciden participar del sistema y no reciben nada a cambio), el aumento de tareas (sobre la base de la carga administrativa), que no es recompensada; provoca desaliento y resistencias:

Y con respecto al FPS, algo también para tener en cuenta es que yo conocí dos multiplicadores que ya decidieron renunciar al sistema... no van a ser más líderes de mini-grupo... Uno está en la línea 1 y otro en la línea 4. Yo los conozco y, por diferentes motivos, uno porque quería más categoría decidió, habló con el superintendente y le dijo que no iba a tener más categoría y decidió no seguir, hoy está allá abajo. (operario en la línea de producción, empresa automotriz)

⁵ Los *saberes oficiales empresariales* expresan núcleos de sentido de la arquitectura hegemónica empresarial. Articulados en prácticas empresariales hegemónicas transponen los principios de legitimidad imperantes, con el propósito de dar validez al orden establecido. Su actualización demanda la proliferación de prácticas pedagógicas que se entraman en la praxis de los trabajadores (Figari, C., 2009). Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacio de resistencia colectiva, *9no Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET, Buenos Aires, 5 al 7 de agosto.

Las lógicas corporativas guiadas por la mejora continua se transponen a través de múltiples dispositivos de control en las empresas. Y, en esta apuesta la estrategia empresarial avanza poniendo en el centro de la escena los requerimientos de nuevas competencias, asociadas con las pautas de comportamiento derivadas de los principios estructurantes de las doctrinas corporativas. La búsqueda de involucramiento y de sujetos proclives aceptar las reglas de juego imperantes se extienden y articulan con diferentes programas que son dinamizados a partir de acuerdos sectoriales y donde los organismos internacionales siguen teniendo un papel protagónico.

3. Hegemonía neoliberal en los acuerdos sectoriales: competencias y certificaciones

La matriz neoliberal/toyotista puede reconocerse en los propósitos que guían algunos de los programas que se instrumentan en la política pública. Un buen ejemplo lo constituye el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, cuyas bases conceptuales, además de expresar núcleos de sentido del régimen neoliberal ponen en juego acuerdos sectoriales que motorizan la implementación de contenidos técnico-políticos pretendiendo configurar un sujeto trabajador adaptable a las normas del mercado.

Surgimiento y evolución del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales (PFCCL).

El 30 de noviembre de 1993 constituye una fecha clave en el proceso de surgimiento del PFCCL ya que el comité de donantes del BID/FOMIN declaró a la República Argentina elegible para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del FOMIN⁶. La ley de convertibilidad (1991), la apertura económica, la puesta en marcha del MERCOSUR y las privatizaciones de empresas públicas son mencionadas en

⁶ Documento BID, Informe de donantes, resumen ejecutivo. <http://www.iadb.org/es>

los documentos⁷ como *transformaciones profundas que han contribuido a posicionar al sector productivo privado argentino como principal actor en un escenario de intensa competencia*. Las transformaciones estructurales que experimentó la Argentina durante la década de 1990 actuaron como aval del objetivo del BID de *introducir el desarrollo del capital humano basado en el concepto de competencias laborales*. Entender la formación y la capacitación como factor de competitividad es el nuevo enfoque que debe prevalecer para acceder al crédito en un *mundo globalizado*.

El entramado hegemónico neoliberal que se va consolidando en la Argentina durante los 90, entre grandes empresas concentradas, algunos sindicatos y el estado es subsidiario de los organismos internacionales mediante el financiamiento y la formación e intervención técnica-política de los cuadros directivos. Las bases conceptuales se vinculan con las reediciones de la teoría del capital humano.

Este Programa es elegible para financiamiento por la facilidad de Recursos Humanos del FOMIN al tener como objetivo el desarrollo del capital humano, basado en el concepto de competencias laborales, lo que permite al sector privado responder con mayor agilidad a las nuevas configuraciones productivas (...) emergentes del proceso de globalización⁸.

Desde esta perspectiva, la formación del trabajador es concebida como una inversión en “sí mismo” para aumentar sus capacidades productivas y mejorar sus posibilidades de competir en el mercado de trabajo (por recursos siempre escasos) (Becker, G., 1983). Esta teoría se encuentra en co-relato con el just in time toyotista: a la producción de bienes y servicios por demanda se le agrega la producción de sujetos trabajadores orientados al mercado (o a la satisfacción del cliente, tanto interno como externo).

Las transformaciones estructurales de la década de 1990 permitieron poner en marcha un proceso de modernización, que, específicamente en el mundo del trabajo y de acuerdo a los

⁷ Documento BID, Informe de donantes, Programa de Certificación de Competencias laborales (TC-98-12-06-9-AR), Elegibilidad del país. <http://www.iadb.org/es>

⁸ Documento BID, Informe de donantes, resumen ejecutivo. <http://www.iadb.org/es>

organismos internacionales, tenía tres dimensiones: la modernización tecnológica, la modernización en la organización del trabajo y la capacitación continua⁹. Estas transformaciones se impusieron en condiciones históricas sumamente desfavorables a los intereses de los trabajadores y, en la mayoría de los casos, las organizaciones sindicales aceptaron las cláusulas flexibilizadoras vía la negociación colectiva.

Específicamente en el sector automotriz, encontramos tres casos paradigmáticos de aceptación de la flexibilización laboral que tienen como protagonista al Sindicato de Mecánicos Automotores y Afines del Transporte Automotor (SMATA): el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) firmado entre el sindicato y la General Motors filial Argentina en el año 1993; el CCT entre el SMATA y Toyota Argentina S.A adhiriendo al Sistema de Producción Toyota (SPT) en el año 1996¹⁰; y la aceptación en la fábrica Ford Argentina del Ford Production System (FPS) a fines de la década de 1990¹¹.

En agosto del año 1999 se aprobó el primer préstamo del BID/FOMIN y se institucionalizó al año siguiente (agosto de 2000), poniéndose en marcha recién en el año 2001 como experiencia piloto en cuatro sectores¹² de la producción. Participan desde el inicio como organismos coejecutores la Fundación Gutenberg (FG), la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Provincia de Santa Fe (AIM), el Sindicato de Mecánicos Automotores y Afines del Transporte Automotor (SMATA), la Federación Argentina de Trabajadores Pasteleros, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros (FATPCHPyA); y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

El objetivo general del Programa *consiste en establecer las bases institucionales y metodológicas para desarrollar un sistema nacional de certificación de competencias*

⁹ Documento BID, Informe de donantes, Programa de Certificación de Competencias laborales (TC-98-12-06-9-AR), Marco de referencia. <http://www.iadb.org/es>

¹⁰ La similitud que guardan los convenios del SMATA tanto con la General Motors como con Toyota es que ambos convenios fueron firmados antes de la apertura de la fábrica, es decir, sin trabajadores trabajando.

¹¹ La adopción del FPS en la fábrica de Ford en Gral. Pacheco no se realizó vía Convenio Colectivo de Trabajo, pero significó el despido de 1500 trabajadores en el año 1999 (Hernández, M.; Busto, C, 2009).

¹² Sector Gráfico, Metalúrgico, Mecánico Automotor y Afines, y Repostería y Afines.

*laborales*¹³, en un primer momento mediante una experiencia piloto en capacitación y certificación en los cuatro sectores mencionados. De manera específica, el programa se propone desarrollar sistemas de certificación de competencias laborales para lograr la definición, validación y sanción de competencias para las funciones de cada uno de los sectores que participan y modernizar los servicios de capacitación a partir del enfoque de las competencias.

La población sobre la que pretende intervenir el Programa son *Obreros y empleadores actuales y futuros en los sectores de la industria gráfica, autopartista, alimenticia y la metalúrgica así como las instituciones de capacitación asociadas con ellos y el MTSS*¹⁴.

El costo total estimado del Programa ascendió a US\$ 7.400.000, de los cuales US\$3.687.000 fueron financiados con una contribución no reembolsable del BID/ FOMIN y US\$ 3.713.000 con recursos aportados por los co-ejecutores.

“El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

(...) 2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$3.687.000 distribuida de la siguiente forma: US\$997.038 para la Nación Argentina; US\$ 420.962 para SMATA; US\$790.500 para FATPCHPyA; US\$719.000 para AIM; y US\$759.500 para FG, con cargo a la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.

*3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable*¹⁵.”

¹³ Documento BID, Informe de donantes, Programa de Certificación de Competencias laborales (TC-98-12-06-9-AR), Objetivo general. <http://www.iadb.org/es>

¹⁴ Documento BID, Informe de donantes, Programa de Certificación de Competencias laborales (TC-98-12-06-9-AR), Beneficiarios. <http://www.iadb.org/es>

¹⁵ Documento BID, Informe de donantes, Programa de Certificación de Competencias laborales (TC-98-12-06-9-AR), Financiamiento. <http://www.iadb.org/es>

Desde su aprobación (en el año 1999) el Programa fue pensado para que, con el objetivo de llevar adelante una prueba piloto para desarrollar un Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, el Ministerio de trabajo oficie de veedor, el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTEFOR/OIT) realice la asistencia técnica y el Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo Multilateral de Inversiones (BID/FOMIN) otorgue el financiamiento.

A partir del año 2004¹⁶ el programa comenzó a ser progresivamente transferido al Ministerio de Trabajo, como organismo rector, pero ya con el fin de sentar las bases de un “Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales”. Durante este periodo, y en articulación con el “Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional”, se crearon tres unidades funcionales: la Unidad Técnica de Evaluación, Monitoreo y Asistencia Técnica (UEMAT) que *focaliza en las Instituciones de Formación Profesional como agentes ejecutores de las actividades de formación, y su función se basa en la formulación de criterios y condiciones exigibles a las Instituciones de Formación Profesional (IFPs) como co-ejecutoras de las políticas de formación del MTEySS*; la Unidad Técnica de Certificación de Competencias (UTeCC) que *se vincula con los sectores de la producción y el trabajo, y, se propone contribuir al reconocimiento sectorial de las calificaciones mediante procesos de evaluación y certificación orientados por normas de competencia laboral*; y el Registro de Instituciones de Capacitación y Empleo (REGICE) que *se focaliza en las Instituciones de Formación Profesional y en los Organismos de Certificación y tiene por objetivo organizar, registrar y brindar información actualizada, de carácter cualitativo y cuantitativo respecto de las Instituciones de formación que participan de los programas y proyectos de formación profesional de la Secretaría de*

¹⁶ En el año 2003 se creó la Agencia de Acreditación de Saberes del Trabajo de la Provincia de Buenos Aires en el ámbito de la Dirección General de Cultura y Educación (DGCyE), que se trató de una experiencia muy limitada. Señalamos los aportes de Spinosa y Drolas cuando enfatizan en la necesidad de problematizar las certificaciones vinculadas a la enseñanza o al aprendizaje (Spinosa y Drolas, 2009).

*Empleo, las normas de competencia laboral, los organismos certificadores, los evaluadores certificados y los trabajadores certificados*¹⁷.

Durante el periodo 2004-2008, el Programa mostró un notorio avance en materia de sentar las bases para la creación del “Sistema Nacional de Certificaciones”. Se crearon 180 normas de competencias laborales, se evaluaron 15.000 trabajadores, de los cuales se certificaron unos 12.000 y se crearon 21 organismos de certificación sectorial, participando del programa 30 sectores de actividad en 16 provincias, entre los que se destacan, además del sector automotriz, el de la construcción, el metalmecánico y el de la indumentaria¹⁸.

Finalmente, en agosto de 2010, se presentó a la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados de la Nación (HCDN) un proyecto solicitando la creación del Instituto Nacional de Certificación y Acreditación de Saberes y Competencias Laborales, como organismo descentralizado, con el fin de *promover y coordinar las políticas de certificación y acreditación de saberes y competencias laborales adquiridas por los trabajadores en circuitos formales, no formales e informales de sus trayectorias laborales*¹⁹.

Es notorio el correlato que encontramos, siguiendo el análisis de los documentos, entre reformas estructurales de los 90, la invocación recurrente a los presupuestos básicos de la Teoría del capital humano, calidad total, flexibilización y competencias laborales. Argentina se constituye como país elegible para todas las modalidades de financiamiento del FOMIN una vez realizadas las reformas estructurales “modernizantes”. La gestión por competencias y su certificación se configuran así como parte nodal de la matriz hegemónica, y su expresión y alcance requiere aprehenderse en múltiples contextos de despliegue de la vida. En las fábricas, y en el nivel de los acuerdos sectoriales la gestión por competencias no puede desvincularse del patrón de dominación del capital sobre el trabajo. Desde el punto de vista de la implementación del Programa, profundizaremos en el

¹⁷ Documento Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Presentación Institucional.

¹⁸ Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social. <http://www.trabajo.gov.ar/>

¹⁹ Honorable Cámara de Diputados de la Nación. <http://www1.hcdn.gov.ar>

siguiente apartado, sobre cómo sus contenidos también se encuentran en consonancia con el principio normalizador de la mejora continua. Focalizaremos en el material para formadores que se implementan en los acuerdos sectoriales firmados entre el SMATA y las cámaras empresarias.

4. El Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales en el sector automotriz.

Específicamente en el sector automotriz, el SMATA es el referente del Programa ya que es coejecutor junto con el Ministerio de Trabajo, recibe fondos directos del BID/FOMIN y, además, está habilitado como organismo certificador. Los acuerdos sectoriales del SMATA con respecto a la certificación de competencias involucran a: Volkswagen Argentina, la Unión de Propietarios de Talleres Mecánicos de Automotores (UPTMA), la Federación Nacional de Talleristas (FAATRA), el Automóvil Club Argentino (ACA) y 25 empresas concesionarias automotrices.

Es el SMATA quien dirige las actividades de certificación, mientras que las cámaras empresarias participan del proceso constituyendo, cada una de ellas por separado, una Comisión Técnica para: revisar normas de competencia desarrolladas anteriormente por el SMATA, conformar un equipo de evaluadores, formar a los evaluadores bajo el paradigma de las competencias²⁰, evaluar a los trabajadores del subsector específico (ya sean talleres, concesionarias o estaciones de servicio), certificar, y, formar en los Centros de Formación Profesional del SMATA a los que no alcanzaron la certificación. El Ente Bipartito,²¹ constituido por el sindicato y cada una de las cámaras, es el encargado de validar las certificaciones y registrar ante el Ministerio de Trabajo tanto las normas de competencias validadas como los trabajadores certificados.

²⁰ Los evaluadores de las cámaras empresarias del sector los forma el SMATA bajo los principios metodológicos de las competencias laborales. A su vez, los manuales de formación de evaluadores son elaborados por CINTEFOR/OIT.

²¹ A partir de los Acuerdos Marco, el SMATA constituye un Ente Bipartito con cada una de las cámaras (SMATA- UPTMA; SMATA- FAATRA; Y SMATA- ACA).

El proceso de certificación de competencias de los trabajadores, en cada uno de los subsectores involucra cuatro momentos: la normalización, la evaluación, la certificación (o formación en caso de no alcanzar la certificación) y el registro. Estas funciones técnicas encuentran un claro correlato en las operaciones político-técnicas que se instrumentan en las empresas con relación a la calidad total y su certificación

La noción de competencias laborales adoptada por el Ministerio de Trabajo, y sobre la cual operan los organismos coejecutores del Programa, parten de su similitud con los certificados de calidad.

“El certificado de calidad de una empresa es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de satisfacer sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. (...)

*La relación entre normas de calidad y normas de competencia laboral tienen en común que: Comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación: la identificación de las normas, la participación de los trabajadores y la evaluación en base a normas validadas”.*²²

La apelación a la relación entre norma de calidad y norma de competencia parece encontrar similitud con el par estandarización/normalización como patrón fundamental de control y disciplinamiento en el sector automotriz. Estandarizar procesos en el marco de la producción orientada por la demanda y normalizar trabajadores orientados a la satisfacción del cliente parece coincidir con uno de los principios básicos del toyotismo sobre el control de procesos y personas. En el toyotismo, mientras el *just in time* es el proceso de producción que garantiza la adaptación a la demanda, el *jidoka* es el dispositivo electrónico de control de defectos que garantiza la calidad del producto, y la formación continua

²² Programa de la Calidad del Empleo y la Formación Profesional, UTECC: “El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales”, Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, Documento elaborado en el marco de la transferencia del Programa de Certificación de Competencias Laborales.

(*kaizen*) hace las veces de dispositivo de ajuste de la conducta de los trabajadores al aumento continuo de la productividad y a la mejora continua de la calidad.

Se pone en juego, entonces, un proceso de normalización que pone en el centro de la escena la adaptación al mercado: la producción por demanda y la mejora continua de la calidad no son otra cosa que adaptación al mercado, la gestión por competencias así lo expresan

La definición de competencias laborales adoptada por el Ministerio de Trabajo²³ (por recomendación de los organismos internacionales) muestra cuatro dimensiones en la relación entre los trabajadores y los puestos de trabajo. Las aptitudes son las que movilizan capacidades vinculadas a los conocimientos y destrezas técnicas; las actitudes movilizan capacidades para operar en situaciones problemáticas y de incertidumbre; las normas de competencia describen las capacidades y criterios de actuación y adecuación necesarios; y los roles laborales refieren al “papel” que cumple el trabajador en el espacio de trabajo en relación a las normas de competencia (Alvarez Newman, 2010).

Esta noción de competencias laborales pone al trabajador en un vínculo complejo porque su contenido técnico se relaciona menos con el puesto de trabajo y más con “las normas de competencia” y “los roles laborales”. Por lo tanto, la dimensión actitudinal de las competencias laborales adquiere un valor fundamental porque es la que va a permitir activar las otras dimensiones. Sin la actitud correcta por parte del trabajador, difícilmente se ponga en marcha el vínculo entre las normas de competencias y los roles laborales.

Los contenidos actitudinales que se despliegan en los manuales de competencias básicas del Programa remiten, también, sin matices al Sistema Toyota de Producción (SPT) poniendo en evidencia una matriz común de disciplinamiento laboral. La construcción del sujeto trabajador para el *servicio automotor*, implica subsumir aptitudes técnicas – empleando el lenguaje del Programa- en las actitudes necesarias

²³ “En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutorias en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales. Las normas de competencia pretenden ser descriptores densos de estas habilidades, conocimientos y criterios de actuación”. (Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, UTeCC, MTEySS.).

La noción de “rol laboral” lleva en sí misma a la de polivalencia. Al tener que cumplir roles, se forma un trabajador con diversidad para adaptarse a distintos puestos de trabajo que son previamente descriptos por las normas. El tipo de normalización que establecen las competencias es la adaptación a múltiples situaciones y puestos de trabajo para un desempeño polivalente. Saber administrar, saber comunicarse, manipular información, ser ordenado, son conductas que permiten un mejor control sobre el trabajador porque él mismo será capaz de registrar la cantidad y calidad de su producción. Además, sin el comportamiento “correcto”, las aptitudes técnicas dejan de tener sentido porque es la actitud la que activa la voluntad de productividad.

Saber trabajar por resultados o por objetivos es otro de los contenidos actitudinales básicos de la formación por competencias. Esta asunción de responsabilidades con respecto a los resultados de la organización para la cual el sujeto trabaja, supone un alineamiento de los intereses de los trabajadores con los de las empresas. El dispositivo que permite vehicular es el trabajo en equipo.

*“Un equipo de trabajo se define por ser un conjunto de personas que interactúan y comparten ciertos objetivos para alcanzar resultados. Existen normas internas que gobiernan su conducta y se establece una organización interna del trabajo”.*²⁴

Si bien el equipo de trabajo es definido como un conjunto, éste no constituye un colectivo porque las normas que gobiernan la conducta y el tipo de interacción le dan al grupo no un sentido solidario sino un sentido competitivo. Saber relacionarse con un miembro del grupo es establecer vínculos con un *cliente interno* y no con un compañero de trabajo. Las normas internas son agencias que cobran suma importancia porque establecen el deber ser en el proceso disciplinario. Los agentes que movilizan las normas son los líderes de los grupos.

²⁴ Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005

Volver previsible la conducta, mediante normas de adaptación y control, construye un sujeto gobernable.

Los líderes de las células de trabajo adquieren un rol central porque constituyen los agentes transmisores de los sentidos corporativos y conducen a su grupo hacia el logro de los objetivos empresariales (Figari; Hernández, 2009). Así, la organización del trabajo por células adquiere una mayor eficacia porque permite un mejor control del líder hacia los trabajadores y una mejor competitividad de los trabajadores entre sí.

Esta tecnología de formación va adquiriendo un sentido a medida que articulamos sus contenidos conceptuales con las bases doctrinales de los sistemas corporativos que rigen en el sector automotriz. Así, el principio actitudinal más importante es la *mejora continua*.

*“(...) el material inserta el concepto de “sujeto administrador” como una función que le compete a cada integrante de una organización independientemente de su rol laboral. (...) Todo esto no tendría sentido si el sujeto no intentara desarrollar su vocación de mejorar en forma continua sus procesos de trabajo cotidianos, y no se involucrara en una nueva forma de trabajar en equipo”.*²⁵

La mejora continua, en tanto principio normalizador que viabiliza el dominio del capital sobre los trabajadores, reclama de los trabajadores tanto una actitud individual como totalizadora, cuestión que se expresa también en el trabajo en grupos (Figari, 2010). El incentivo a mejorar continuamente y la regulación de la competitividad dentro de un grupo requiere de todas las dimensiones y sentidos que ponen en juego las competencias laborales que mencionamos anteriormente.

Pero en el vínculo entre mejora continua de la calidad y satisfacción al cliente encontramos el sentido político más profundo de las competencias laborales con respecto al sujeto trabajador que se pretende construir. El andamiaje entre estrategias patronales, tecnologías

²⁵ Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005

y dispositivos que se ponen en juego en el entramado hegemónico, inducen al sujeto trabajador a una adaptación total al mercado. Normalizar para el mercado es un principio sumamente rígido que, a la vez, supone la construcción de variadas actitudes flexibles. Se produce una aparente paradoja entre el par normalización/flexibilización. A la vez que la norma de competencia es rígida en cuanto al *deber ser* y al ajuste de la conducta al mercado, demanda aptitudes y actitudes flexibles en cuanto a la cantidad de roles a ejecutar y en cuanto a mejorar continuamente la productividad y la calidad.

La relación del Programa con la teoría del capital humano es notable porque supone que cada trabajador individual es portador de un capital actitudinal/aptitudinal que pone al servicio de la organización para la que trabaja generando un flujo de ingresos siempre variable de acuerdo al logro de los resultados impuestos por las normas. El logro o no de los resultados será el indicador de cuán competitivo es un trabajador para una determinada empresa. La noción de empleabilidad²⁶ completa el círculo ya que el trabajador, con su voluntad de mejorar continuamente, encuentra sus actitudes y aptitudes certificadas para competir no solo con los otros miembros de su equipo sino también en el mercado de trabajo.

Mejora continua de la calidad, normas de competencias, polivalencia, involucramiento, adaptación a múltiples roles laborales, calidad total, equipos de trabajo son dispositivos y sentidos que pone en juego el bloque hegemónico constituido en el sector automotriz por grandes empresas concentradas, sindicatos, cámaras empresarias y el estado como garante. A su vez, todas estas prácticas y sentidos son subsidiarios del toyotismo a nivel de la producción y de la teoría del capital humano a nivel de la formación. De esta manera, la dominación capitalista encuentra no solo su anclaje material, sino que además, en esta fase

²⁶ La noción de empleabilidad hace referencia a la cantidad y calidad de competencias laborales individuales que posee un trabajador para competir en el mercado por un empleo. A mayor competencia más posibilidades tendrá un trabajador de encontrar un empleo o ascender a otra posición. Esta noción convierte al trabajador en responsable de su situación personal con respecto al trabajo (CINTEFOR/OIT, “La formación por competencias. Instrumento para mejorar la empleabilidad”, documento elaborado por Vargas Zuñiga F.).

del capitalismo global, cobra una vital importancia el control social/cultural hacia los trabajadores.

5. Conclusiones.

Analizar las prácticas pedagógicas normalizadoras en los espacios de trabajo implica, desde nuestra perspectiva, pensar la concreción hegemónica en su conjunción entre la base material y el elemento ideológico-cultural. La puesta en marcha de programas de formación corporativa refuerza la hegemonía del capital sobre el trabajo estableciendo sofisticados patrones de control y disciplinamiento laboral.

La doctrina neoliberal como expresión del capitalismo globalizado, cuya introducción en Argentina contó con una activa participación de los organismos internacionales, muestra dos grandes anclajes, por supuesto matizados en función de su implementación local: el toyotismo como doctrina que moviliza tecnologías de racionalización de la producción y gestión de los trabajadores; y la teoría del capital humano como doctrina que moviliza tecnologías de normalización y disciplinamiento. Estas doctrinas no actúan por separado sino que se conjugan, a partir de las tecnologías y dispositivos, complejizando las formas de intervención del entramado hegemónico sobre la producción y sobre los trabajadores.

El Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales pone en marcha un dispositivo de normalización de alcance nacional con efectos en relación al sujeto trabajador que se pretende configurar.

Los contenidos del Programa ponen en evidencia la coincidencia con la doctrina toyotista. La apelación a la mejora continua, la calidad total, la satisfacción al cliente, el involucramiento, el trabajo en equipo, la polivalencia, la adaptación a objetivos, la autoresponsabilidad por los resultados, constituye al mercado como lugar de veridicción (Foucault, 2007).

Los sentidos que se ponen en juego en las competencias laborales expresan el par normalización/flexibilización. La normalización se encuentra tanto en la pretensión de adaptación total de los trabajadores al mercado, como en el nivel de las normas de

competencias que implementan esa adaptación a través de rígidas descripciones de las “actitudes” requeridas a los trabajadores. A su vez, la flexibilización de las competencias aparece en la diversidad de roles laborales y de actitudes que el trabajador debe poner en juego en el proceso de trabajo. En el lenguaje del Programa, lo actitudinal subsume lo aptitudinal: sin una actitud hacia la *mejora continua* los saberes técnicos de un trabajador no tienen validez.

Encontramos, pues, a la *mejora continua de la calidad* como principio normalizador unificante tanto de la producción como de los trabajadores. Si en el proceso de trabajo opera mediante una estandarización flexible de la producción, en el nivel de la gestión del trabajo, se expresa en tanto normalización flexible.

El subsector automotriz constituye un caso emblemático de las doctrinas corporativas basadas en la mejora continua. Sus principios son transpuestos a través de múltiples dispositivos de control en las empresas. Y, en este contexto, la consolidación de la hegemonía empresarial sobre el trabajo y los trabajadores pone en el centro de la escena las demandas de nuevas competencias corporativas. En este escenario, el SMATA, en el marco de los acuerdos sectoriales, asume un papel protagónico a través de la adhesión e implementación del Programa de Formación y Certificación por Competencias Laborales.

6. Bibliografía

Alvarez Newman, D. (2010): *La gestión por competencias como principio legitimador del toyotismo*; II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos “Movimientos Sociales, Procesos Políticos y Conflicto Social: Escenarios de disputa”, Universidad Nacional de Córdoba, 18 al 20 de noviembre de 2010.

Alves, G. (2006), *Crise Estrutural do Capital, Trabalho Imaterial e Modelo de Competencia: notas dialeticas*, En: *Trabalho e educacao. Contradicoes do Capitalismo Global*, Prometo Editorial Praxis, Brasil.

Antunes, R (2005), *Los sentidos del trabajo*, Buenos Aires, Ed. Herramienta.

Becker, G (1983).: *El capital humano*, Alianza Editorial.

Dos Santos Souza, J. (2010) *Trabalho, Educacao e luta de classes na sociabilidade do capital*, en Dos Santos Souza, J.; Araujo, R. (Orgs.)Trabalho, Educacao e sociabilidade, Praxis, Brasil.

Drolas, A. (2010): *Los sindicatos frente a la política de competencias. Aportes para un debate necesario*. Revista Theomai n°21.

Figari Claudia (2001): *Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresaria*; Estudios del Trabajo Nro 22, Págs. 95 - 120

Figari, C.; Hernández, M. (2008): *Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El “mantenimiento total” como espacio de disputa*, IV Seminario de Trabajo, Economía y Educación en el siglo XXI, UNESP- Marilia, Brasil, 26 al 30 de mayo.

Figari, C. (2009): *Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacio de resistencia colectiva*, 9no Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires, 5 al 7 de agosto

Figari, C.; (2010): *Hegemonía empresarial y lógicas de formación corporativas: disputas para una resistencia obrera organizada*, en Figari C., Lenguita, P. y Montes Cató, J.S. (comp.) *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, Editorial Ciccus, Buenos Aires.

Foucault, M. (2007): *Nacimiento de la biopolítica Curso en el Collège de France (1978-1979)*; FCE.; Buenos Aires.

Frigotto, G. (1988): *La productividad de la escuela improductiva*, Caps. I y III, Cortez.

Guelman, A.; Levy, E. (2009): *Educación, trabajo y trabajadores. La vigencia de las Teorías del Capital Humano y nuevas experiencias contra hegemónicas*; 9º Congreso Nacional de estudios del Trabajo “El escenario postconvertibilidad y los desafíos frente a la crisis económica mundial”, ASET, Bs. As., 5, 6 y 7 de agosto.

Gramsci, A. (1998): *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado Moderno*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.

Harvey, D. (2006): *A producao capitalista do spaco*, Sao Paulo, Annablume.

Hernández, Marcelo y Busto, Cristian. (2009) *Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias. El caso de una empresa automotriz*. En: *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Figari Claudia y Alves Giovanni (organizadores). Ed Praxis, Brasil.

Mertens, Leonard (2000): *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, Cumbre Iberoamericana, Ministerio de Cultura y Educación de Argentina,

Novik, M. Yoguel, Gabriel, Catalano, Ana M et al (2002). *Nuevas configuraciones en el sector automotor argentino. La tensión entre estrategias productivas y comerciales*. CDC, vol.19, no.49, p.127-153. ISSN 1012-2508.

Riquelme, G.; Herger, N. (2007): *Entre la presión de las competencias y el desafío de la apropiación de saberes: experiencias de reconocimiento de saberes de los trabajadores en países desarrollados, en América Latina y Argentina*; III Congreso Nacional y I Encuentro Latinoamericano de Estudios Comparados en Educación.

Spinosa, M.; Drolas, A. (2009): *De la certificación-formación, a la certificación-aprendizaje en el proceso de integración del Mercosur*; revista "Calificaciones y Empleo" n°62; Ceil-Piette/Céreq.

Tadeu da Silva, T., (1997): *El proyecto educativo de la nueva derecha y la retórica de la calidad total*, En Gentili, P. (Comp.), *Cultura, política y currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública*, Losada, Bs. As.

Tanguy, L. (2001): "De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias", en Neffa, J. C. y De la Garza Toledo, E.; *El trabajo del futuro, el futuro del trabajo*, CLACSO, Bs. As.

Vargas Zuñiga F. *La formación por competencias. Instrumento para mejorar la empleabilidad*, documento elaborado para CINTEFOR/OIT.