

## PERSONAS: ENSAYO

### **La construcción de sujetos trabajadores competitivos. La formación por Competencias Laborales como tecnología de gobierno.**

The construction of competitive working subjects. The Formation of working environments as government technologies.

**Edición Nº 14 – Agosto de 2012**

Artículo Recibido: Octubre 12 de 2011

Aprobado: Marzo 23 de 2012

#### **AUTOR**

Diego Alvarez Newman  
Sociólogo de la Universidad de Buenos Aires.  
Profesor en Sociología en enseñanza media y superior Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Relaciones del Trabajo, Universidad de Buenos Aires.  
Docente de la Universidad del Salvador.  
Buenos Aires, Argentina.  
Correo electrónico: [diegonewman@hotmail.com](mailto:diegonewman@hotmail.com)

#### **Resumen**

A partir de la década de 1990 en Argentina, y en consonancia con las transformaciones en las relaciones del trabajo, las políticas públicas comenzaron a poner el foco en la formación para el trabajo por recomendaciones de los organismos internacionales. Una multiplicidad de nuevas teorías y conceptos emergieron para explicar las transformaciones y la necesidad de llevar adelante un “cambio cultural”.

El Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales surge, mediante el diálogo social entre los sindicatos, las empresas y el estado, con el objetivo de establecer un sistema nacional de certificación de saberes para el trabajo. Este programa pone el foco en los trabajadores y el vínculo que debe establecerse entre ellos, el puesto de trabajo y el rendimiento laboral, a partir de principios tales como la competitividad y la empleabilidad.

El objetivo del presente trabajo es describir y analizar la formación por competencias como tecnología de gobierno orientada a la formación para el trabajo que se va configurando en Argentina como política laboral en los últimos 20 años.

**Palabras clave:** Tecnología de gobierno, racionalización, flexibilización, productividad.

### **Abstract**

At the beginning of the nineties, in Argentina, and together with working relations transformations, the public politics began to focus on the working formation from recommendations of international organisms. A multiplicity of new theories and concepts emerge to explain this transformations and the need of making this “cultural change”.

The Formation and Certification Program of Working Environments emerge, within the dialogue between syndicates, companies and the State, with the objective of build a national system of certifications about working knowledge. This program set focus in the workers and the bond that must grow among them, the job position and the working performance, from principals such as competition and the actual work.

The objective of this paper is to describe and analyze the Formation of Working Environments, such as governmental technologies focus on the work education that is being built in Argentina as Labor Politic in the last 20 years.

**Key Words:** Government technologies, rationalization, flexibilization, productivity.

### **1- Introducción.**

A partir de la década de 1990 en Argentina, y en consonancia con las transformaciones en las relaciones del trabajo, las políticas públicas comenzaron a poner el foco en la formación para el trabajo por recomendaciones de los organismos internacionales. Una multiplicidad de nuevas teorías y conceptos emergieron para explicar las transformaciones y la necesidad de llevar adelante un “cambio cultural” en un ambiente de interdependencia económica global (Murillo 2009)

<sup>1</sup>. La economía experimentó una mutación epistemológica y se convirtió en grilla de análisis aplicable a otros ámbitos de la vida social no económica (Frigotto, 1988)<sup>2</sup>.

Derivada de estas transformaciones, principalmente de las formas toyotistas de organización del trabajo y su orientación a la producción por demanda, la gestión por competencias se fue constituyendo en una verdad revelada sobre la administración de los trabajadores y el proceso de trabajo. Específicamente, el Programa de Formación y certificación de Competencias Laborales (en adelante PFCCL) surge con el objetivo de establecer un sistema nacional de certificación de saberes para el trabajo. Este programa pone el foco en los trabajadores y el vínculo que debe establecerse entre ellos, el puesto de trabajo y el rendimiento laboral. La competitividad y la empleabilidad son los principios fundamentales, en términos de contenidos para la construcción de valores y conductas que potencien una orientación hacia el mercado.

El objetivo de la presente ponencia es analizar las transformaciones en la organización del trabajo ocurridas en las últimas dos décadas y problematizar acerca de los principios que pone en juego la gestión por competencias, tomando como caso el PFCCL, impulsado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Argentina, como tecnología de gobierno orientada a la formación para el trabajo.

La metodología utilizada para el presente trabajo tiene que ver con el análisis de fuentes secundarias de tipo cualitativas tales como documentos de organismos internacionales, sindicatos y cámaras empresarias que participan del programa, además de los documentos del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la República Argentina.

## **2- Neoliberalismo y relaciones del trabajo. Del taylorismo-fordismo al toyotismo<sup>3</sup>.**

Las reformas neoliberales de la década de 1990 en Argentina, afectaron sensiblemente la relación capital-trabajo tal como se había configurado desde 1945 en el marco de la denominada primera fase de industrialización sustitutiva de importaciones (ISI), cuando desde el Estado se impulsó la industrialización y el crecimiento de la producción. Esta política se asentaba sobre dos condiciones necesarias para la política social: el pleno empleo (la inclusión de los trabajadores al mercado del trabajo) y la institucionalización de los sindicatos. Esto se tradujo en la incorporación de los trabajadores a la vida política del país, permitiendo una evolución notable en materia de derechos sociales y el acceso al consumo.

Este modelo de desarrollo<sup>4</sup>, se basaba a su vez en una tecnología de producción que tenía tres componentes básicos: una forma de organizar el trabajo a partir del taylorismo, es decir, una organización basada en la separación entre el trabajo de concepción (administración) y el trabajo de ejecución; la mecanización (fordismo) como paradigma tecnológico de producción que permite controlar los tiempos, los ritmos y los movimientos de los trabajadores; y un modo de regulación, mediante instituciones, del comportamiento de los empresarios y de los trabajadores, mediante formas de negociación (colectivas) que indujeran a los empleadores a otorgar al mismo tiempo el mismo aumento de salario a todos los empleados que se desempeñan en un puesto de trabajo (Lipietz, 1994)<sup>5</sup>.

Dicho modelo de desarrollo asentado sobre el taylorismo-fordismo dio origen a la producción y consumo de masas regulados mediante una rígida legislación, políticas laborales de crecimiento del empleo y la negociación colectiva como convenio regulador de los espacios de trabajo.

Dentro de las fábricas, el carácter monótono y repetitivo de las tareas en los puestos de trabajo en la empresa taylorista-fordista puso en duda este patrón de dominación que, para los trabajadores, significaba un pacto de intercambio entre la muerte del trabajo alienado y repetitivo y la vida de consumo. Como sostiene Holloway (1988) este pacto de aburrimiento por altos salarios y empleo de por vida *“nunca podía ser completamente exitoso. Inevitablemente había luchas en la fábrica que no entraban claramente en el modelo fordista: luchas no precisamente por mejoras salariales, ni siquiera por el control de la producción, sino rebeliones contra el trabajo como tal (...) en la única forma en que este existía: (...) como negación de la vida y la creatividad”*<sup>6</sup>.

Esta situación dio lugar a un periodo en donde se combinaba el crecimiento económico con políticas de pleno empleo, pero a su vez, con una alta conflictividad social en materia de reclamos sindicales, que ponía en riesgo los niveles de rentabilidad de las empresas.

Asimismo, las relaciones laborales dentro del taylorismo-fordismo fundaron relaciones sociales dentro de los espacios del trabajo en las que se reconocía la especificidad y el antagonismo de los intereses del trabajo y del capital, además de dar cuenta del carácter conflictivo de estas relaciones establecidas. El reconocimiento de este conflicto intrínseco en las relaciones laborales, se sustentaba y cristalizaba en la negociación

permanente con base en el convenio colectivo de trabajo (Montes Cató, 2005)<sup>7</sup>. El taylorismo-fordismo significó, ante todo, un estilo de gobierno fundamentado en un reconocimiento, por parte de las patronales, del poder de los sindicatos.

A partir de la crisis del petróleo de 1973 comienzan a desbloquearse las innovaciones organizacionales basadas en técnicas japonesas de gestión, a través de las cuales las empresas intentan obtener una mejor adaptación al mercado. El desempeño que en materia de industrialización había mostrado Japón desde 1955 y sus altas tasas de crecimiento económico, logrando mantener su dinamismo pese a las recesiones mundiales y el incremento en los precios del petróleo, es presentado como “el milagro japonés” y ya desde fines de la década de 1970 se va proponiendo como modelo alternativo a “las rigideces” del fordismo<sup>8</sup>. Surgen, entonces, procesos de trabajo donde la producción en serie y de masas es sustituida por la “especialización flexible”, por nuevos patrones de búsqueda de productividad y por nuevas formas de adecuación de la producción a la lógica del mercado (Piore y Sabel, 1984; Coriat, 1992; Antunes, 2003)<sup>9</sup>. Entre las diversas experiencias de “especialización flexible”<sup>10</sup>, fue el toyotismo el que mayor impacto causó no solo por la revolución técnica que provocó en la industria japonesa, sino también por la “revolución cultural” que significaba la adopción de este modelo en occidente.

Si bien no es la intención de este trabajo describir el toyotismo en todas sus dimensiones, como forma de organizar el trabajo entendemos al Sistema Toyota de Producción (en adelante STP) como un sistema complejo de racionalización que extrae la productividad a partir del control del tiempo y los movimientos sobre la línea de producción y que opera a partir de múltiples dispositivos de control social y técnicos (Figari, 2001)<sup>11</sup>. Dispositivos de control de la producción y dispositivos orientados al involucramiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa se combinan en un entramado complejo que da como resultado una estandarización flexible de la producción y normalización de los trabajadores. Lo que vuelve más complejo al toyotismo con respecto al taylorismo-fordismo es el *just in time* y los *dispositivos de involucramiento y formación continua*

El *just in time* implica una adaptación total tanto técnica como social a los vaivenes del mercado, es decir, producir *sólo lo necesario en el momento justo y en la cantidad necesaria*<sup>12</sup> para que no haya desperdicio de tiempo ni de piezas. Ineludiblemente el

sistema debe ser flexible para poder lograr una mejor adaptabilidad tanto en términos de productividad como de calidad del producto. La constante apelación a la calidad que se hace desde el STP implica producir para que *cada cliente compre el vehículo de la especificación y color que desea y lo obtenga en el plazo más breve posible*. Pero Productividad y calidad no deben entenderse de manera dissociada sino que son parte de un mismo proceso de adaptación al mercado, tanto en términos objetivos, en el sentido de gasto de fuerza de trabajo y tiempo, como en términos cualitativos, en el sentido de subjetividades que deben formarse en un saber ser y saber hacer frente a los requerimientos de la demanda.

El involucramiento de los trabajadores en los objetivos empresarios constituye también un rasgo fundamental del toyotismo con respecto al fordismo. Como señalábamos anteriormente, el fordismo reconoce la especificidad, el antagonismo y el carácter conflictivo de los intereses entre capital y trabajo. El toyotismo implica otra concepción en donde el carácter conflictivo de la relación técnica y social-laboral se pretende velar mediante la puesta en marcha de variados dispositivos de formación. Las técnicas de normalización de los trabajadores son variadas y se distinguen de los dispositivos electrónicos de control (técnico) sobre las líneas de producción en que no buscan un sometimiento directo de la fuerza de trabajo a partir de la imposición de ritmos y movimientos, sino que intervienen sobre la construcción de valores que serán de suma utilidad para incrementar las habilidades de los trabajadores y así lograr una mayor productividad. La insistencia en la fábrica que aprende de sus defectos y el entrenamiento continuo en los puestos de trabajo, hace que los espacios de producción y formación se combinen y se conjuguen constantemente. La formación toyotista implica incentivar una actitud-aptitud polivalente y alineada con los objetivos de la empresa. La doctrina de la mejora continua de la productividad, la calidad total y la satisfacción del cliente muestra que el mercado, para esta tecnología de producción, es un lugar de veridicción, no solo para la producción de mercancías, también para la construcción de valores y subjetividades.

Si bien consideramos a los cambios tecnológicos como parte importante de las transformaciones en las relaciones del trabajo, fundamentalmente lo que significó la automatización en los procesos de trabajo, consideramos de igual forma las transformaciones en términos políticos, ideológicos y culturales. Los límites que

encontró el incremento de la productividad en la década de 1970 tienen tanto que ver con cuestiones técnicas como con cuestiones político-ideológicas. La polivalencia y los contratos por tiempo determinado, ya en la década de 1990 en Argentina, no fueron fáciles de imponer en los espacios de trabajo. A los cambios estructurales, en términos legales (reforma laboral de 1991, leyes y decretos) de corte más coercitivos, fue necesario acompañarlos con tecnologías de formación que hagan las veces de base legítima para que el capital pueda imponer sus condiciones. Así, el toyotismo es mucho más que una forma de organizar el proceso de trabajo de manera técnica, ya que supone una forma de relación entre capital y trabajo en donde lo ideológico-cultural adopta formas totalmente distintas al taylorismo-fordismo. En términos políticos ideológicos, desde el toyotismo no se reconoce que la relación entre capital y trabajo sea antagónica de por sí. Más bien, la lógica toyotista reconoce la posible existencia de conflictos, pero estos no tienen que ver con un antagonismo de clase. El toyotismo pregona la construcción de una nueva cultura de trabajo que sustituya los antagonismos de clase por los consensos entre “colaboradores”.

### **3- Las Competencias laborales.**

Es el concepto de competencias laborales el que permite superar la lógica de las calificaciones y los puestos de trabajo, en tanto rigideces que bloquean la competitividad de las empresas, para hacer foco en aspectos psicológicos e ideológicos de los trabajadores como factores fundamentales para el aumento de la productividad. Este concepto surge con las transformaciones en la organización del trabajo que describimos anteriormente como superación del término “calificaciones”. Estos cambios permitieron una reflexión diferente sobre cómo vincular los puestos de trabajo con el rendimiento laboral de los trabajadores (Mc Clelland, 1973)<sup>13</sup>. Sin embargo, el término “competencias laborales” comienza a configurarse con la acepción tal como la conocemos hoy a mediados de 1980 como la evaluación de factores que describen todas las características de una persona con respecto a los puestos de trabajo y un rendimiento laboral competitivo (Tanguy, 2001)<sup>14</sup>. La existencia de un vínculo estrecho entre el concepto de competencia laboral y la necesidad de un aumento continuo de la competitividad, muestra la importancia del “factor humano” y su valor agregado a la producción en un ambiente de interdependencia económica mundial.

En América Latina la noción de competencias laborales fue introducida en la década de 1990 por organismos internacionales, tanto en términos técnicos (CINTEFOR, OIT) como en términos de financiamiento para su desarrollo en programas y en investigación (BID, Banco Mundial). En líneas generales, y más allá de que existen al menos tres enfoques sobre las competencias laborales que no difieren demasiado entre sí<sup>15</sup>, las competencias apuntan a establecer una media de rendimiento siempre flexible y mejorada continuamente vinculada al desempeño eficaz en los puestos de trabajo de acuerdo a evaluaciones sobre las características que distinguen a los trabajadores destacados por su rendimiento sobre un trabajador normal (Vargas Zuñiga, 2004)<sup>16</sup>. Al relacionar y hacer corresponder las propiedades de los puestos de trabajo con los atributos de los trabajadores y su rendimiento, el enfoque de las competencias realza la importancia de los factores psíquicos y las trayectorias personales por sobre las habilidades técnicas necesarias para desempeñarse en un puesto de trabajo. Es por esto que se abandona el término “calificación” por el de “competencias”.

Particularmente en Argentina, el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social adopta formalmente el enfoque de las competencias en el año 2001 cuando comienza a instrumentarse el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales (PFCCL).

*“Las competencias integran conocimientos y destrezas, así como habilidades cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y se orientan para resolver situaciones problemáticas reales de carácter social, laboral, comunitario y axiológico.*

*“En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas 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”<sup>17</sup>.*

De acuerdo a esta definición visualizamos cuatro dimensiones constitutivas de las competencias laborales: aptitudes, actitudes, roles laborales y normas de

competencias. Las aptitudes permiten movilizar capacidades vinculadas a los conocimientos y destrezas; las actitudes son capacidades conductuales para operar en situaciones problemáticas, vale decir, en situaciones de incertidumbre; las normas de competencia describen las capacidades y criterios de actuación y adecuación necesario a los puestos de trabajo; y, los roles laborales refieren al “papel” que cumple el trabajador en el espacio de trabajo en relación a las normas de competencia y al poder desempeñarse en más de un puesto (polivalencia). Las normas de competencia son las que vinculan las capacidades (aptitudes y actitudes) de los trabajadores con los puestos de trabajo (y roles laborales) ya que son las que especifican el desempeño esperado de acuerdo al rol en la empresa (Alvarez Newman, 2010)<sup>18</sup>.

Si bien los criterios de desempeño especificados en una norma de competencia son producto de *un consenso social entre los actores del mundo del trabajo*<sup>19</sup>, la noción de competencia laboral lleva implícita los principios de la flexibilización, la polivalencia y el involucramiento. Los principios básicos del toyotismo como forma de organizar el trabajo en un mundo más competitivo se hacen presentes en las políticas de formación para el trabajo. Someter la trayectoria personal (en tanto capital capaz de generar flujos de ingresos) a los lineamientos del mercado laboral, saber desempeñarse en la mayor cantidad de roles laborales posibles (acrecentar el rendimiento) y alinear los intereses individuales como trabajador (en tanto empresario de sí mismo) a los intereses de la empresa son las competencias básicas que debe poseer un “trabajador exitoso”. Es decir, en una negociación sectorial se podrá negociar más o menos flexibilización, más o menos polivalencia, más o menos involucramiento, pero el concepto mismo de competencias laborales se encuentra ya delimitado por esas tres categorías.

#### **4- Conclusiones.**

Las políticas laborales basadas en competencias nacen en Argentina a partir de las transformaciones en las relaciones del trabajo desde la década de 1990, cuando comienza a adoptarse una matriz de pensamiento neoliberal, con un fuerte anclaje en la teoría del capital humano.

En dicho periodo, se desbloquean ciertos límites a la productividad, tanto técnicos como político-culturales cuando los organismos internacionales recomiendan poner fin a los antagonismos entre capital y trabajo, y construir una relación ya no basada en el

conflicto de clases sino en el *consenso entre los diversos actores de la sociedad civil vinculados al mundo del trabajo*. El abandono de un pacto social, basado en un patrón de dominación que reconoce los antagonismos como el taylorismo-fordismo, se iría sustituyendo por un “pacto toyotista” donde la relación capital-trabajo se compone de sujetos unidades empresa con intereses en común. Desde este discurso no existe la explotación, sino que se observa solo un aspecto de la relación que focaliza en el acrecentamiento de las capacidades tanto de la empresa y el trabajador como portadores de los mismos intereses.

El PFCCL, en tanto tecnología de gobierno que gestiona actitudes y aptitudes para el trabajo, vehiculiza ciertos principios que intervienen sobre las empresas, sindicatos y trabajadores para volverlos más competitivos. Desde la perspectiva de las competencias, formar para mejorar continuamente las capacidades para el trabajo, desde un punto de vista técnico que permita mejorar habilidades de nada sirve si no se acompaña con una mejora continua en la adaptación al mercado. Mejorar habilidades para el trabajo es saber ser flexible para gestionar las propias idoneidades, hacerlas más competitivas y generar mayores flujos de ingreso para seguir reinvertiendo en formación y acrecentar el capital individual.

Sin embargo, parecería que las políticas de formación por competencias subsumen a las políticas de formación profesional técnica que antiguamente se denominaban “calificaciones”. Es notable como los manuales de formación para el trabajo hacen referencia mucho menos a cuestiones como conocimientos técnicos sobre los puestos de trabajo que a cuestiones “actitudinales” sobre como *saber ser* flexible para la adaptación al mercado. La apelación a la gestión de sí mismo, a lo comunicacional-informacional, al *saber ser* frente a la producción por demanda, a la satisfacción del cliente y a ser líder, parecería que apunta más a la formación cultural que a la formación técnica para valorizar las calificaciones profesionales.

Intervenir sobre el *saber ser* para modificar conductas y lograr efectos de productividad sobre la base de una formación continua, es la estrategia que visualizamos que sigue el entramado constituido por organismos internacionales, grandes empresas concentradas, sindicatos y políticas públicas. Pero no como un bloque rígido y monolítico, más bien, de manera hegemónica, en donde en cada sindicato, en cada cámara empresaria y en cada Ministerio, se juegan disputas internas que pueden entrar

en contradicción y aun resistir a ese mismo bloque hegemónico que busca la adaptación total al mercado para lograr efectos de productividad.

---

## Referencias Bibliográficas

<sup>1</sup> Murillo, S. (2009): *De la sacralidad del estado a la sociedad civil. Mutaciones en las tecnologías de gobierno*; Psicoperspectivas; Vol. VIII (2), 166-192.

<sup>2</sup> Frigotto, G. (1988): *La productividad de la escuela improductiva*, Caps. I y III, Cortez.

<sup>3</sup> Consideramos importante remarcar en este punto que, a fines de la década de 1990, se dio un intenso debate en la sociología del trabajo sobre si los cambios en las relaciones del trabajo habían sido significativos o si en realidad nada había cambiado. En este trabajo se parte de la hipótesis de que si bien hay grandes continuidades del taylorismo-fordismo en el toyotismo, las transformaciones que se introducen en este último como forma de organizar el trabajo permiten que planteemos, a partir de las reformas estructurales de la década de 1990, considerables cambios en la relación capital-trabajo. Para profundizar en el análisis sobre el mencionado debate ver Linhart Daniel (1997): *La modernización de las empresas*; Asociación Trabajo y Sociedad, PIETTE/CONICET, Buenos Aires.

<sup>4</sup> Entendemos por “modelo de desarrollo” a una forma de organizar el capital y hacerlo funcionar de acuerdo a determinadas normas que pueden ser conocidas e imitadas por diferentes países. (Lipietz, A (1994): “*El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*”, Serie Seminarios intensivos de Investigación, Documento de Trabajo n° 4, seminario del 12 y 13 de abril de 1994, PIETTE-CONICET).

<sup>5</sup> - Lipietz, A (1994): “*El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*”, Serie Seminarios intensivos de Investigación, Documento de Trabajo n° 4, seminario del 12 y 13 de abril de 1994, PIETTE-CONICET

<sup>6</sup> Holloway, John (1988): *La rosa roja de Nissan*, Cuadernos del sur n° 6, Bs As.

<sup>7</sup> Montes Cató Juan (2005): *La configuración del poder en los espacios de trabajo*; Sociología del Trabajo Nro 54, Págs. 73 – 100.

<sup>8</sup> Para profundizar sobre cómo se va imponiendo el modelo japonés ver, desde un punto de vista regulacionista Coriat, B (1992): *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI ed. Bs As; y desde un punto de vista marxista Martínez, O. (1997): *Japón ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo*, TEL, Bs As, Argentina.

<sup>9</sup> Piore, M; Sabel, C (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.

Coriat, B (1992): *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI ed. Bs As.

Antunes, R (2003) *¿Adiós al trabajo? Ensayos sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, Ed. Herramienta, Bs As.

<sup>10</sup> Para conocer y ampliar sobre las distintas formas de “especialización flexible” ver Lipietz, A (1994): *“El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*; y Gorz, A. (1998): *Miserias del presente, riqueza de lo posible , ed paidós, Bs As, Argentina*.

<sup>11</sup> Figari Claudia (2001): *Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial*; Estudios del Trabajo Nro 22, Págs. 95 – 120.

<sup>12</sup> Toyota Argentina Sociedad Anónima, Documento “Acerca de Toyota”- “Conociendo a Toyota, Sistema de Producción Toyota”.

<sup>13</sup> Mc Clelland, D. (1973): Testing from competence rather than intelligent, en *American Psychologist*, Washington, n°28, enero, pp 1-14

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> Los documentos de organismos internacionales distinguen entre tres enfoques: el enfoque del análisis ocupacional, el enfoque constructivista y el enfoque del análisis funcional. (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER): “Análisis ocupacional y funcional del trabajo”; Programa de cooperación iberoamericana para el diseño de la formación profesional; 2000).

<sup>16</sup> Vargas Zuñiga, F. (2004): *Competencias clave y aprendizaje permanente: tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe.*: CINTERFOR/OIT.

<sup>17</sup> Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, UTeCC, MTEySS, Argentina.

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> Ministerio de trabajo Empleo y Seguridad Social  
<http://www.trabajo.gob.ar/capacitacion/calidad/antecedentes.asp>