

# EL PARADIGMA DE LA CALIDAD Y LOS DISPOSITIVOS DE INDIVIDUALIZACIÓN LOS ATRIBUTOS VALORADOS EN DISPUTA

Diego Alvarez Newman

## Resumen

En este artículo se analizan los dispositivos de individualización de la fuerza de trabajo, tomando como referencia el paradigma de la calidad. La principal hipótesis que se sostiene es que dicho paradigma matriz dispositivos de individualización que desreferencializan las prescripciones sociotécnicas de los puestos de trabajo con respecto a las categorías laborales, desplazándolas de los convenios colectivos y redefiniéndolas en el ámbito de la empresa bajo el enfoque de las competencias laborales. La metodología utilizada es eminentemente cualitativa y se apeló a fuentes de datos diversas a partir de los actores que son parte activa del paradigma de la calidad, como organismos internacionales, nacionales, empresas y sindicatos.

**Palabras clave:** Calidad / dispositivo / individualización / competencias laborales.

## Abstract

*The paradigm of quality and individualization devices: the attributes valued in dispute*

In this article we analyze the individualization devices of the work force taking as reference the paradigm of quality. The main hypothesis that arises is that this paradigm matrices individualization devices that de-referentialize the sociotechnical prescriptions of the work positions with respect to the labor categories, displacing them from the collective agreements, and redefining them in the scope of the company under the of labor competencies. The methodology used is eminently qualitative and diverse data sources were invoked from the actors that are an active part of the quality paradigm as international and national organizations, companies and unions.

**Keywords:** Quality / device / individualization / labor competences.

**Diego Alvarez Newman:** Sociólogo, profesor de Sociología en enseñanza media y superior, y doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Profesor regular adjunto de la Universidad Nacional de José C. Paz. Investigador del Instituto de Estudios Sociales en Contextos de Desigualdades (IESCODE) y del Programa de Estudios Críticos sobre el Movimiento Obrero (PECMO) del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).  
E-mail: [diegonewman@hotmail.com](mailto:diegonewman@hotmail.com)

Recibido: 4 de abril de 2018.

Aprobado: 19 de junio de 2018.

## Introducción

El paradigma de la calidad se fue constituyendo como un dispositivo hegemónico de carácter global para la gestión del trabajo, en un lento proceso que abarcó los últimos cuarenta años (Figari, 2009; Alvarez Newman, 2018). La particularidad que lo ubica como tal radica en su capacidad de vehiculizar la flexibilización laboral en todos sus aspectos. Si la flexibilización es uno de los principales ejes explicativos del capitalismo global (Sennett, 2000; Boltanski y Chiapello, 2010), la calidad ha sido uno de los sentidos de legitimación que fue encontrando formas de anclaje material en la gestión efectiva de los procesos de trabajo, hasta volverse norma internacional en la Serie ISO 9000.

En este artículo se aborda uno de los aspectos del paradigma de la calidad con respecto a los dispositivos de individualización de la fuerza de trabajo que van tomando forma en las modalidades de gestión, poniendo las cualidades humanas como uno de sus aspectos estratégicos.

La principal hipótesis que se sostiene es que el paradigma de la calidad matriz dispositivos de individualización de la fuerza de trabajo que desreferencializan las prescripciones sociotécnicas de los puestos de trabajo con respecto a las categorías laborales, desplazándolas de los convenios colectivos y redefiniéndolas en el ámbito de la empresa bajo el enfoque de las competencias laborales.

Las categorías propias de las rondas de negociación colectiva anteriores a la década de 1990 en Argentina se referenciaban a las prescripciones sociotécnicas de los puestos (Marticorena, 2011). Dicha referenciación otorgaba a los sindicatos un poder de control sobre los atributos profesionales valorados. Las rondas de negociación posteriores a los noventa muestran que la emergencia de la flexibilización dio lugar no solo a la polivalencia, sino también a que los atributos valorados en los puestos queden desreferenciados de las categorías negociadas. De este modo, estos atributos se redefinen principalmente en el ámbito de la empresa a partir de evidencias de desempeño que intentan medir aspectos de la subjetividad de los trabajadores.

La metodología utilizada en este artículo es eminentemente cualitativa y deriva de investigaciones que se vienen desarrollando desde el Programa de Estudios Críticos sobre el Movimiento Obrero (PECMO) del Centro

de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Al abordar un problema específico relacionado con un paradigma que se expresa en múltiples espacios, se apeló a fuentes de datos diversas, tomando como criterio a los actores que son parte activa de dicho paradigma. Estos son organismos internacionales, organismos nacionales, reconocidos divulgadores de la gestión de la calidad, empresas y sindicatos. Con respecto a los organismos internacionales, se tomaron fuentes de datos documentales de la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por su sigla en inglés) —puntualmente la Serie de Normas ISO 9000—, del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y del Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP) de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Con respecto a los actores nacionales, se tomaron fuentes de datos documentales del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales implementado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) de la República Argentina y se realizaron entrevistas en profundidad a técnicos que implementan dicho programa, realizándose también observación de los procesos de certificación. Asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad a técnicos pertenecientes al Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) que regulan los procesos de certificación que llevan adelante las consultoras que certifican la Serie ISO 9000 en el país. Con respecto a los principales divulgadores de la gestión de la calidad, se relevaron las obras de Edward Deming, Joseph Juran y Masaaki Imai. En relación con los actores empresariales, se tomaron fuentes de datos documentales de la empresa Toyota Argentina S.A. y se relevaron los convenios colectivos de trabajo firmados entre la empresa y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), y se realizaron también entrevistas en profundidad a trabajadores de su planta industrial localizada en Zárate, Provincia de Buenos Aires.

Los dispositivos de individualización son analizados en dos apartados. En el primero, se abordan los dispositivos de individualización de la fuerza de trabajo sustentados en el enfoque de las competencias laborales. En el segundo apartado se analizan los dispositivos de individualización tomando el caso de la planta industrial de Toyota Argentina. Previamente se describen los principales núcleos de sentido que logran articular la noción de “calidad” hasta conformar un paradigma.

### La calidad como núcleo de sentido

El proceso de transformaciones que sufrió el trabajo en los últimos cuarenta años ubicó la gestión de la calidad como un patrón hegemónico del diverso campo managerial, al constituirse como mejor práctica de gestión empresarial validada en la ISO por los sectores más dinámicos de la economía global en los inicios del siglo XXI (Alvarez Newman, 2018). La hegemonía del paradigma de la calidad no supone el reemplazo de otras modalidades de gestión con las que coexiste, sino haber aglutinado los consensos más sólidos acerca de ciertas valoraciones generales sobre cómo gestionar las organizaciones.

Este paradigma fue desarrollando una perspectiva de empresa eficiente cuyo eje es la flexibilización del trabajo y la disposición de estrategias de gestión vehiculadoras de esta. Se instaló así como núcleo de sentido común (Da Silva, 1997, p. 147) capaz de servir como orientación para la gestión de las empresas de carácter posfordista a escala global.

El saber científico acerca de la calidad como objeto de estudio del *management* moderno surgió como preocupación de los ingenieros de fabricación en la industria, en el primer cuarto del siglo XX, cuando comenzaba a expandirse el taylorismo-fordismo como forma de producción. La calidad se inspeccionaba en la etapa final del proceso de fabricación para verificar si había errores y se procedía luego a su certificación. La mayor dificultad que encontraba la inspección como técnica de control era que los productos defectuosos se detectaban una vez terminado el proceso de trabajo.

La manera en la que era pensada la calidad sufrió una fuerte transformación entre las década de 1950 y 1960, a partir de la apropiación que hizo la industria japonesa de las ideas del físico norteamericano Edwards Deming<sup>1</sup> y del ingeniero Joseph Juran<sup>2</sup>. La complejidad que aportaron ambos es que la calidad no debe ser pensada solamente desde el punto de vista de la inspección, sino que consiste fundamentalmente en la percepción de satisfacción que reciben los clientes en relación con un determinado producto. A su vez, ese producto es el resultado de una serie de cualidades que ponen en juego las personas que trabajan en un determinado proceso. Las esferas de la producción y del consumo se ponían así en relación.

Esta complejidad sumó dos nuevas dimensiones, además del producto en sí y del proceso de trabajo: los clientes y las cualidades de los trabajadores. Los cuatro factores que determinan la calidad —procesos, producto, per-

---

1 Estas ideas están plasmadas en su libro *Out of the crisis*, publicado en el año 1986.

2 Las tesis a las que se hace referencia se encuentran sistematizadas en su libro *Management of quality control*, publicado por primera vez en el año 1967.

cepción de los clientes y cualidades de los trabajadores — combinan factores objetivos y subjetivos.

La calidad comenzó a dejar de ser una responsabilidad exclusiva de los ingenieros y se expandió hacia otras áreas, perdiendo su estatus de “instrumento técnico” de inspección para ir volviéndose una tecnología de control social en el trabajo. Porque la calidad objetivada en un determinado producto comenzó a ser interpretada como el resultado de la gestión de las cualidades humanas en un determinado proceso productivo. Entre fines de los años setenta y principio de los ochenta, la gestión de estas cualidades se fue volviendo un factor estratégico en las grandes empresas.

“Al hablar de calidad se tiende a pensar primero en términos de la calidad del producto. Nada puede estar más lejos de la verdad. En el CTC [Control Total de la Calidad], la primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las personas. Instalar calidad en la gente ha sido siempre fundamental para el CTC. Una compañía capaz de crear calidad en su personal ya está a medio camino de producir artículos de calidad”. (Imai, 2001, p. 79)

La perspectiva de la “calidad de las personas” supone que la administración no debería gestionar, solamente, fuerza de trabajo considerada desde su aspecto “muscular” medible en tiempos, movimientos y ritmos de trabajo. El aspecto “motivacional” fue tomando relevancia para el consumo productivo de la fuerza de trabajo, hasta que a mediados de los años noventa se constituyó como norma internacional de gestión de la calidad en la Serie ISO 9000.

“A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en: [...] promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación”. (Organización Internacional de Estandarización, 2005, p. 4)

Con el impulso de la Serie de Normas ISO 9000, la pregunta acerca de cómo implicar a los trabajadores con los objetivos organizacionales, más allá del salario, fue tomando forma hasta configurar un campo de saber-poder en las ciencias sociales, económicas y empresariales vinculadas a la gestión del trabajo. De esta configuración surgieron y se desarrollaron nuevas teorías, disciplinas y técnicas “manageriales”, más o menos sistematizadas, que comenzaron a abordar la relación entre la productividad y la subjeti-

vidad, como el capital humano, los recursos humanos, las competencias laborales, el *coaching* y el *neuromanagement*, entre otras<sup>3</sup>.

El paradigma de la calidad, legitimado, validado y universalizado en la Serie de Normas ISO 9000 por las principales empresas transnacionales, proporcionó una matriz epistémica para el proceso de modernización que se llevó a cabo en América Latina durante la década de 1990 (Figari, 2001). Este proceso reconfiguró la hegemonía del capital mediante el establecimiento de un nuevo ordenamiento sociolaboral superador del “pacto fordista” (Holloway, 1988). Dicho proceso combinó la imposición de políticas de flexibilización laboral con el diseño de dispositivos de participación y responsabilización por el mejoramiento de la productividad y la reducción de los costos.

Organismos internacionales tales como la ISO y el BID se constituyeron en importantes divulgadores del paradigma de la calidad. Entre las recomendaciones que daba este último para la implementación de la gestión de la calidad en pequeñas y medianas empresas en América Latina, se proponía el desarrollo de dispositivos orientados a promover formas de participación en los equipos de mejoras (Círculos de Control de Calidad) y motivación de los trabajadores.

“El boletín informativo es un medio muy efectivo para dar a conocer el avance de las actividades de los Círculos de Control de Calidad y motivar a los interesados. [...] Cuando hay espacio, se muestran las fotografías de los Círculos exitosos, para que los que van por buen camino se sientan orgullosos de aparecer en el boletín, y los que no, se estimulen a participar”. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2003, p. 109)

Una de las principales características del paradigma de la calidad es que, en el marco del proceso de modernización, se constituyó como un dispositivo que se propuso generar nuevas condiciones subjetivas para el mejoramiento de la productividad, a partir del registro de la “calidad” de los trabajadores.

### **El dispositivo en el ámbito de la formación profesional**

El proceso de modernización empresarial de los años noventa fue una fuerte derrota para los trabajadores, y significó su pérdida de la “condición obrera” (Beaud y Pialoux, 1999). La flexibilización laboral funcionó como una

---

3 La tradición de estudios organizacionales que indaga el vínculo entre la productividad y las relaciones humanas se remonta a las investigaciones de Elton Mayo en los Talleres Hawthorne, entre los años 1920 y 1930. Esto significa que no es que la relación entre la productividad y la subjetividad no se haya abordado antes del surgimiento del paradigma de la calidad, sino que estos estudios previos quedaban subsumidos en la lógica de la administración científica y del fordismo. El paradigma de la calidad lo que hace es poner ese vínculo como factor estratégico de la gestión y desarrollarlo hasta volverlo una norma internacional de gestión del trabajo.

política de desarticulación de clase, mientras que el paradigma de la calidad proporcionó elementos de doctrina para la interpelación a los trabajadores, ya debilitados, a implicarse bajo mayores condiciones de desprotección.

El paradigma de la calidad a partir de la normalización/certificación ISO 9000 fue sumando técnicas de gestión que propiciaron el desarrollo del campo de saber-poder que indaga en la relación entre la productividad y los sujetos en contextos de flexibilización<sup>4</sup>. Dicho campo fue cubierto principalmente en América Latina por el enfoque de las competencias laborales que propiciaron los organismos internacionales<sup>5</sup>.

Estos organismos tuvieron una influencia tal, que sus recomendaciones se constituyeron en ejes prioritarios de las políticas públicas en nuestro continente en materia de formación profesional. Por ejemplo, FOMIN/BID e IBERFOP/OEI, que asesoraron a muchos ministerios de trabajo de la región, promovieron una concepción que buscaba adaptar el trabajo humano a la flexibilización demandada por las empresas.

“Desde el punto de vista de la organización de los procesos de producción, se asiste a una revalorización del capital humano; el perfil de trabajador que se demanda también cambia; exigiéndose un conjunto de nuevas competencias [...]. Se requiere que la persona sea capaz de adaptarse y promover una nueva forma de organización del trabajo, caracterizada por estructuras menos jerarquizadas y que desarrolle actividades variadas y diferenciadas. De este modo, la responsabilidad del trabajador ya no se circunscribe a ejecutar una acción permanente y rutinaria, sino que consiste además en analizar el proceso con un enfoque integral, para lograr la mejora continua del mismo y su adaptación al cambio. Entre las nuevas formas de organización del trabajo, cabe destacar la ampliación y enriquecimiento de tareas, la polivalencia de la mano de obra, la organización modular y los grupos semiautónomos de trabajo. Asimismo, es cada vez más frecuente el involucramiento de los trabajadores en el control de calidad y la planificación del trabajo, en la integración de equipos, en el mantenimiento preventivo del equipo, en el diagnóstico y solución de problemas de la producción y en la rotación de tareas”. (Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional, 2000, pp. 11-12)

---

4 Por ejemplo, el campo de las consultorías vinculadas a la normalización/certificación de la Serie ISO 9000 y las consultorías de recursos humanos y capital humano.

5 Se hace referencia específicamente al enfoque pregonado en América Latina por CINTERFOR/OIT, FOMIN/BID e IBERFOP/OEI. Estos organismos han aportado financiamiento y apoyo técnico a diversos programas de formación sobre competencias laborales de los ministerios de trabajo de la región.

Las competencias laborales se fueron constituyendo en una tecnología de formación vehiculizadora de la adaptación subjetiva a la flexibilización<sup>6</sup>. Los atributos valorados desde esta perspectiva ponen el foco en competencias asociadas a las capacidades de adaptación, implicación, autonomía y responsabilización. Comenzó a hacerse visible un notorio interés en producir conocimiento acerca de los atributos subjetivos que darían lugar a adoptar posiciones más flexibles por parte de los trabajadores.

El enfoque de las competencias laborales fue tomando forma en las políticas de formación profesional. Si bien en cada país de la región estas fueron implementadas de manera particular en relación con las especificidades, en el caso del MTEySS de Argentina adoptó la modalidad de un Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales.

Este Programa surgió con el propósito de establecer las bases institucionales y metodológicas para desarrollar un sistema nacional de certificaciones de competencias. En un primer momento, entre los años 2001 y 2004, se realizaron las experiencias piloto en formación y certificación en cuatro sectores de la actividad (sectores gráfico, metalúrgico, mecánico automotor y afines, y repostería y afines). Durante esta experiencia, el MTEySS ofició de veedor del Programa, CINTERFOR/OIT realizó la asistencia técnica y FOMIN/BID otorgó el financiamiento. Luego comenzó el proceso de transferencia del Programa de los organismos internacionales hacia el MTEySS y en 2006 quedó totalmente transferido. Hasta el año 2012 se crearon 264 normas de competencia laboral y se certificaron 67.401 trabajadores de 29 sectores de actividad.

En su fundamentación, el Programa hace especial hincapié en la necesidad de implementar el enfoque de las competencias para la formación profesional, amparándose en “un contexto de incertidumbre y constantes cambios tecnológicos y organizacionales, [...] y en una economía globalizada”. Dicho contexto requeriría una readaptación de las capacidades laborales.

“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”. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, s/f)

La definición de competencias laborales adoptada en el marco del Programa muestra cuatro dimensiones en la relación entre los sujetos y su trabajo. Las aptitudes son las que movilizarían las capacidades vinculadas a los conoci-

---

6 Cabe resaltar que el de las competencias laborales no es un campo de saber homogéneo, sino que existen diversas perspectivas. En este artículo se aborda solamente la que propiciaron los ya mencionados organismos internacionales para América Latina durante la década de 1990.

mientos y las destrezas técnicas; las actitudes movilizarían las capacidades para operar en situaciones problemáticas y de incertidumbre; las normas de competencia describirían las capacidades y criterios necesarios de actuación y adecuación; y los roles laborales referirían al “papel” que cumple el trabajador en el espacio de trabajo en relación con las normas de competencia (Alvarez Newman y Hirsh, 2011).

La necesidad de flexibilizar las cualidades laborales, además de ampararse en un contexto de incertidumbre, se justifica apelando a las “nuevas exigencias”, con respecto a un pasado “rígido” y “rutinario”. En los documentos, ese pasado que debía reconfigurarse hace referencia a la perspectiva de las “calificaciones”.

Esta perspectiva remitía a un saber hacer que encontraba un sentido en la necesidad de clasificar la fuerza de trabajo y resolver las exigencias de la división social y técnica bajo el paradigma de la administración científica (Spinosa, 2006). El ordenamiento al que daban lugar las calificaciones expresaba categorías que relacionaban la prescripción de las tareas con los puestos de trabajo y a estos con los salarios (Tanguy, 2001).

La rigidez bajo la que eran clasificados los puestos de trabajo en el modelo de las calificaciones constituía uno de los objetos a flexibilizar por el enfoque de las competencias que propiciaban los organismos internacionales. Los “roles laborales” son un indicador determinante para comprender esta reconfiguración.

En contraposición a las prescripciones sociotécnicas de las tareas en los puestos, que se evidenciaban en los convenios colectivos anteriores a las rondas de negociación de los años noventa en Argentina (Marticorena, 2011), los “roles” complejizan el vínculo entre los trabajadores y sus categorías, a partir de la polivalencia en una multiplicidad de puestos. Los roles contienen en sí mismos la flexibilización de los puestos.

Asimismo, los roles redefinen las categorías. Si estas se encontraban vinculadas a las definiciones sociotécnicas de los puestos de trabajo (Spinosa, 2005), los roles las redefinen incorporando atributos vinculados a “competencias blandas”. Por ejemplo, en el marco del Programa, el inicio de la formación profesional no toma como punto de partida los aspectos sociotécnicos de los puestos, sino los atributos actitudinales que darían lugar a una mejor adaptación a la flexibilización de la organización del trabajo.

“El presente Manual discurre [...] tratando de abordar en primer término las competencias que en materia de gestión cada trabajador/a debe tener y cuáles son los comportamientos asociados a esa competencia, que son esperados en el marco de una organización como requisitos básicos para desarrollar su labor. Una vez comprendido este punto, el material inserta el

concepto de *sujeto administrador* [resaltado de origen] 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”. (Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo Multilateral de Inversiones, 2005, p. 7)

Saber gestionar, involucrarse en el mejoramiento continuo y saber trabajar en equipo son los atributos básicos que debería poseer todo trabajador. Este abordaje reconfigura las prescripciones sociotécnicas propias de la perspectiva de las calificaciones. La formación profesional basada en competencias no toma como criterio principal dichas prescripciones, sino capacidades vinculadas a un “saber ser” (Battistini, 2005) que habilite a desempeñarse en un contexto de flexibilización.

Las normas de competencia agregan complejidad a este enfoque de las competencias laborales, porque resitúan las definiciones de las competencias necesarias para cada sector por fuera de los convenios colectivos de trabajo. A su vez, las inscriben en acuerdos sectoriales de carácter no obligatorio, que solo tienen validez en el marco de la formación y la certificación de los trabajadores. Esto significa que los certificados no tienen incidencia en las categorías negociadas.

Las normas resitúan las prescripciones sociotécnicas pero estas no desaparecen. En el marco del Programa, las normas contienen mapas funcionales por rol laboral, en donde se definen las unidades de competencia, los elementos de competencia que se desprenden de cada unidad, las evidencias de conocimientos, y los criterios y evidencias de desempeño. Por ejemplo, en la norma del rol “Armador de carrocerías” para trabajadores de talleres del sector automotriz, el mapa funcional da cuenta de dos unidades de competencia: “organizar el proceso de armado y desarmado” y “armar y desarmar”. La primera unidad de competencia describe en las “evidencias de desempeño y conocimiento” aspectos vinculados a la posición frente al cliente, a la responsabilización con el proceso y su gestión.

“Se utiliza la vestimenta apropiada de acuerdo a las normas de seguridad.  
Se verifica la existencia de accesorios y efectos personales del cliente de acuerdo a los procedimientos del taller.  
Se controla la documentación del vehículo verificando el número de chasis y del motor que figura en el auto [...]  
Asunción de responsabilidades frente al superior, el cliente y el personal a su cargo sobre decisiones vinculadas al armado y desarmado de piezas de carrocería [...]”. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2007)

Asimismo, la segunda unidad de competencia describe en las “evidencias de desempeño y conocimiento” los aspectos técnicos vinculados a cómo desarmar y volver a armar un vehículo.

“Se desmonta las piezas de carrocería a reemplazar de acuerdo al tipo de vehículo utilizando herramientas convencionales, aflojando los puntos de sujeción de acuerdo a marca y modelo.

Se verifica en forma visual el interior del automóvil y los accesorios involucrados considerando la secuencia del proceso de desarmado y actividades subsiguientes.

Se desmonta el tapizado de baúl considerando procedimientos del establecimiento y tipo de vehículo...”. (MTEySS, 2007)

La descripción de esta unidad de competencia bien podría ser propia del paradigma de la administración científica. Lo que se visualiza en este caso es que las prescripciones sociotécnicas se desplazan de los convenios colectivos y se resitúan bajo otro tipo de acuerdo sectorial. Una vez resituadas, se redefinen junto con una serie de competencias blandas que toman por objeto ciertos factores actitudinales.

### **El dispositivo en el ámbito de la empresa**

#### ■ **La fragmentación**

La gestión por competencias laborales se consolidó en tensión con el tradicional sistema de clasificación profesional basado en las calificaciones, más propio del patrón taylorista-fordista. Mientras el sistema de las calificaciones profesionales tiende a establecer diferenciaciones específicas, a partir de las prescripciones de las tareas en los puestos de trabajo anclados en las categorías, el modelo de las competencias laborales propone diferenciaciones inespecíficas sobre la idea de “roles” en los convenios colectivos. Mientras que, en otro tipo de acuerdos no vinculantes, se definen los puestos con alto grado de detalle, pero sin vinculación con las categorías. Flexibilizar la “rigidez” de las categorías parece ser el propósito del enfoque de las competencias.

Estos dos enfoques acerca de los atributos valorados de la fuerza de trabajo entran en un proceso de disputa que se pone de manifiesto en los Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) que se firmaron en Argentina a partir de las rondas de negociación del año 1994. Dichas rondas dan cuenta de fuertes cambios con respecto a las de 1975 y de 1988-1989, que todavía mantenían una perspectiva “fordista” (Battistini, 2000). Luego de las de 1994, la flexibilización se constituyó en una tendencia general que se mantiene hasta la actualidad (Marticorena, 2012).

Sin embargo, la flexibilización no tomó la misma forma según el sector de la actividad que se considere. El caso de Toyota Argentina en el sector automotriz es paradigmático. En los CCT firmados en los años 1996, 2000 y 2004 con el SMATA<sup>7</sup> la flexibilización y la mención a competencias blandas tales como la implicación con la filosofía corporativa, la participación en los grupos de mejoramiento continuo, la comunicación y el trabajo en equipo se encuentran desplegados a lo largo de los diferentes artículos que componen los convenios. Pero cobra particular interés el formato que adoptan las categorías. La flexibilización en el CCT firmado en el año 1996 toma forma en dos categorías achatadas y sus contenidos expresan una polivalencia total.

“1. Operario polivalente o *team member*

Operarios con conocimiento de técnicas del Sistema de Producción Toyota. Podrá desempeñarse indistintamente en cualquiera de las siguientes funciones, como ser: ensamble de vehículos (comprendiendo todas y cualquiera de las operaciones para tal fin), pintura, soldadura, tapicería, estampado, montaje y armado de conjuntos y subconjuntos y equipamientos de vehículos, mantenimiento de herramientas, maquinarias industriales y robótica, control de procesos productivos y de calidad de procesos, partes y vehículos, preparación de herramientas y maquinarias para el trabajo, manejo de materiales, orden y limpieza de lugares de trabajo y toda tarea relacionada específicamente con la fabricación de vehículos.

2. Operario polivalente líder de célula o *team leader*

Será aquel operario que deberá conocer, desempeñar y/o asistir en cualquiera de las funciones antes mencionadas. También deberá ser apto para capacitar a los operarios de la categoría precedente en todas y cada una de las funciones y tareas de la célula. Coordinará los equipos de trabajo en donde se desempeñe. Asimismo reemplazará en todos los casos que sea necesario y cuando las necesidades operativas y de producción así lo requieran, a los operarios polivalentes en ausencia de estos”. (CCT 190/96, art. 16 “Categorías”, firmado entre Toyota Argentina y SMATA).

Las dos categorías aglutinan todas las actividades de producción y más (mantener el orden y limpiar) y lo hacen de tal forma que no incluyen prescripciones de los puestos, como las propias del sector automotriz de las rondas de negociación de 1975 y 1988-1989.

En los convenios 449/2001-E y 730/2005-E, las categorías se completizan. Estas mantienen la misma estructura polivalente pero se les agregan subniveles. A la categoría *team member* (TM) se le agregan seis subniveles

7 Estos son los Convenios Colectivos de Trabajo 190/1996-E firmado el 27/5/1996, 449/2001-E firmado el 28/12/2000, y 730/2005-E firmado el 4/11/2004 entre Toyota Argentina y el SMATA.

(TM, TM1, TM2, TM3, TM3A, TM3B) y a la de *team leader* (TL), cinco (TL, TL1, TL2, TL3, TL3A). El ascenso de un subnivel a otro está supeditado a evaluaciones de desempeño que contemplan ocho criterios: “antigüedad en la posición”, “habilidades”, “seguridad”, “concepto general”, “círculos kaizen”, “sistemas de sugerencias”, “capacitación en *Training Within Industry* (TWI)” y “cupo”<sup>8</sup>.

A excepción de la antigüedad y el cupo, prevalece la inespecificidad en las evidencias de desempeño. El criterio “habilidades” intentaría medir conocimientos técnicos, pero en el CCT no se pone de manifiesto cuáles de ellos se valoran. Por otra parte, el criterio “seguridad” intentaría medir la responsabilidad a la hora de utilizar los elementos que prevengan accidentes, pero en el CCT tampoco hay referencias a definiciones. Mientras que tampoco se definen los criterios “concepto general”, “círculos kaizen”, “sistemas de sugerencias” y “capacitación en TWI”, que procurarían medir la implicación con el sistema corporativo, la participación en la mejora continua tanto grupal como individual y la formación en liderazgo. Esto significa que las prescripciones sociotécnicas no dejan de existir, sino que quedan subsumidas en el enfoque de las competencias y se desvinculan de las categorías negociadas.

Este caso del sector automotriz da cuenta de que la flexibilización adopta la forma de una *desreferencialización* de las prescripciones sociotécnicas de los puestos con respecto a las categorías laborales. Todos los puestos de trabajo en materia de producción están contenidos en dos categorías polivalentes con sus respectivos subniveles. Son los subniveles los que abandonan la prescripción, porque las evidencias de desempeño de las competencias que inciden en los trasposos no están especificadas.

La pregunta que subyace es, ¿cómo se definen y se miden las competencias? Esa información no es negociada colectivamente, sino que es monopolio del departamento de recursos humanos. El convenio garantiza una parte del salario atada a las dos categorías que involucran todo el proceso productivo, y los subniveles quedan supeditados a las evaluaciones de desempeño.

La inespecificidad se pone de manifiesto solamente en el ámbito de los CCT, porque en el del departamento de recursos humanos las evidencias de desempeño están bien definidas y especificadas. Por ejemplo, a través de entrevistas a *team leaders*, identificamos que existen indicadores que son considerados los más importantes por sus vínculos directos con los salarios, como las cantidades de sugerencias, los niveles de participación en los círculos de calidad y los grados de compromiso.

---

8 Convenio Colectivo de Trabajo 730/2005-E, Anexo “B” del art. 35 “Criterios para el traspaso de niveles - Factores considerados al momento de la evaluación”.

El vínculo directo entre las prescripciones sociotécnicas de los puestos que tomaban forma en las categorías y los salarios en los antiguos convenios se transforma. Aun cuando la antigüedad se conserva como un criterio entre ocho, estos comienzan a depender de la medición de una serie de atributos individuales. Si hay prescripciones/mediciones que no se negocian es porque las evidencias de desempeño se definen de manera unilateral en el ámbito de la empresa y no en el espacio de la negociación colectiva<sup>9</sup>.

Esta forma de individualización, ante todo, es producto del retroceso sindical frente al avance de la flexibilización. La “rigidez” en el campo de la definición de las categorías no era otra cosa que el poder de control que tenían los sindicatos sobre la definición sociotécnica de los puestos y la incidencia de estos sobre los métodos de trabajo. ¿Acaso la medición de evidencias de desempeño que toman por objeto la subjetividad no constituyen una rigidez? Dicha rigidez sería más profunda aun que en el modelo de la administración científica, dado que lo que se intenta medir son subjetividades, sobre la idea de “competencias blandas”.

#### ■ La gestión de la individualización

Ahora bien, ¿por qué la relevancia de las competencias blandas? En el primer apartado se concluía que la principal característica del paradigma de la calidad es que se constituyó como un dispositivo que se propuso generar nuevas condiciones subjetivas para el mejoramiento de la productividad. Para generar estas condiciones, la Serie de Normas ISO 9000 puso en el centro de las políticas de calidad la noción de involucramiento o implicación.

“Para aumentar la participación y la motivación de las personas que la integran, la organización debería considerar actividades tales como:

- desarrollar un proceso para compartir el conocimiento y utilizar la competencia de las personas, por ejemplo, un esquema para recopilar ideas para la mejora;
- introducir un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales de los logros de las personas;
- establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera, para promover el desarrollo de las personas;
- revisar continuamente el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de las personas, y

9 La Serie de Normas ISO 9000 de Gestión de la Calidad recomienda que las definiciones de las evaluaciones de desempeño deben estar definidas, pero solamente en el ámbito de la organización. Esta es una condición necesaria para certificar. “La organización debe determinar: a) qué necesita seguimiento y medición; b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos...” (Organización Internacional de Estandarización, 2015, art. 9.1, p. 29).

- proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (*coaching*)". (Organización Internacional de Estandarización, 2009, p. 7)

Las herramientas de gestión que sitúan los ejes planteados en la Norma en pos de lograr la implicación son: los círculos de calidad (o grupos de mejora), la gestión por competencias, el establecimiento de niveles que proporcionen un plan de carrera, las evaluaciones de desempeño, y la formación continua. Tal como sostiene Muto Ichiyo (1997, p. 10), los dispositivos de implicación responden a la estrategia empresarial de organizar a los trabajadores de acuerdo al "mundo de la empresa". Porque las mencionadas herramientas de gestión procuran disponer posiciones subjetivas acordes con los valores de la organización y con el mejoramiento de la productividad y la reducción de los costos (Alvarez Newman, 2018).

La importancia de estas herramientas es que en su conjunto dan lugar a un dispositivo empresarial que disputa con los sindicatos la representación de los trabajadores. Este dispositivo procura generar condiciones para que los problemas cotidianos en el lugar de trabajo sean absorbidos por las herramientas de gestión que disponen las empresas y no por el sindicato. Por esta razón, la implicación toma estatus de eje estratégico para el paradigma de la calidad. Por ejemplo, en la planta industrial de Toyota Argentina, en muchas ocasiones, el líder ocupa el lugar del delegado sindical.

—¿Y cómo se resuelven esos problemas [con respecto a la intensidad de los ritmos de producción]?

—Nosotros cada vez que tenemos un problema, un inconveniente, vamos al líder, le planteamos y él nos dice. [...] ayer paró la línea porque yo mandé mal algo [...]. Y bueno, agarrate, vienen a taladrarte. Y después en la charla de cinco minutos te dicen 'ensamble paró la línea por un defecto', no nombran a quién pero todos sabemos y todos se empiezan a reír como diciendo: 'boludo'. Y bueno, que eso no tiene que pasar, entonces como contramedida te ponen que antes de armar tenés que mirar el manifiesto que es una hoja así que te dice lo que lleva ese modelo". (Entrevista a Jorge, trabajador de línea de producción de Toyota Argentina).

Es habitual que frente a los problemas que atañen a las modalidades de trabajo los trabajadores recurran a las figuras creadas en el marco del dispositivo empresarial y no a los delegados sindicales. Hay una serie de instancias que absorben los planteos. En primer lugar, se apela al líder como referencia directa y este los aborda en la "charla de cinco minutos"<sup>10</sup> y de-

10 La "charla de cinco minutos" es un espacio que utilizan los *team leaders* cinco minutos antes de entrar y de salir, en la que se abordan los problemas que surgieron en la producción en el día y el día anterior.

cide la medida correctiva. Si los problemas son más complejos, se plantean de manera individual bajo el “sistema de sugerencias” o de manera grupal junto al equipo de trabajo en los círculos de calidad. Pero la referencia no suele ser el espacio sindical<sup>11</sup>.

Los dispositivos de implicación suponen una forma de individualización, pero no necesariamente que los trabajadores adhieran a los valores corporativos o a los métodos de trabajo. Más bien, en la mayoría de las entrevistas realizadas, ocurre lo contrario.

“Yo estoy en línea de producción, [...] lo que es el infierno yo lo conozco de adentro. Nada que ver a lo que se ve de afuera. [...] tenés que estar ocho horas, y vos afuera no lo ves pero estás ahí y te ponés a laburar y decís ‘dios mío, no voy a aguantar ocho horas haciendo esto’. Es terrible”. (Entrevista a Raúl, trabajador de línea de producción en Toyota Argentina)

“A lo mejor esta operación es un poquito más liviana que la anterior, pero en definitiva... te quema la cabeza, estás todo el tiempo haciendo lo mismo, aparte que tenés una presión de no sacar defectos, la presión constante”. (Entrevista a Pedro, trabajador de línea de producción en Toyota Argentina)

Estos relatos revelan una supuesta paradoja con respecto a la implicación. Aun cuando los métodos de trabajo son percibidos como el “infierno” o como que “te quema la cabeza”, la participación en los círculos de calidad y en los sistemas de sugerencia es muy alta. Tomando como año base 2013, la cantidad de trabajadores afectados a la producción que participaron en los primeros ascendió al 88%, mientras que en los sistemas de sugerencias participó el 85% del personal<sup>12</sup>.

La clave para comprender la participación con ausencia de adhesión a los métodos de trabajo es la obligatoriedad y la incidencia en el salario. En los espacios que no son obligatorios y no tienen incidencia salarial, como algunas campañas de calidad vinculadas a presentaciones artísticas o talleres sobre los valores corporativos, la participación desciende bruscamente.

La noción de “dispositivo” permite un mejor abordaje a esta problemática, porque la implicación no surge de la voluntad individual sino que se manifiesta en el marco de una serie de herramientas de gestión, más sutiles, y que no son negociadas en los convenios colectivos de trabajo. Estas herramientas que componen un dispositivo van configurando una diversidad de espacios de participación que individualizan a los trabajadores y sobre los que el sindicato no tiene incidencia. Además de la modalidad de contratación,

---

11 En algunas entrevistas, los trabajadores de la planta confundían el sindicato con la obra social. Y, en muchas otras, era asociado a una organización que se remitía solamente a negociar pisos salariales.

12 Datos del Informe de sustentabilidad de Toyota Argentina, año 2013.

los métodos de trabajo y las evaluaciones de desempeño, la gestión establece también lazos de comunicación directa y permanente con los trabajadores, a través de los líderes, en espacios como las “charlas de cinco minutos”.

Este dispositivo da cuenta de que las modalidades de gestión sustentadas en el paradigma de la calidad no abandonan el modelo prescriptivo propio de la administración científica, sino que lo resitúan, desplazando a los sindicatos de muchos espacios sobre los que tenían algún tipo de control. Mediante la adopción del enfoque de las competencias, se da lugar a que lo que antiguamente estaba prescripto tome una forma indefinida en los CCT. Esta indefinición en los convenios, todos polivalentes en dos categorías con seis subniveles, desplaza las evidencias de desempeño hacia el ámbito de la empresa.

### **Conclusiones**

Este artículo aborda una de las problemáticas que se desprenden de la emergencia del paradigma de la calidad: los dispositivos de individualización de la fuerza de trabajo que se vienen desarrollando en los últimos cuarenta años. Este paradigma, al volverse norma internacional, produjo una gran transformación en las formas de gestionar el trabajo, al poner a las cualidades humanas como aspecto estratégico y fuente generadora de la calidad. Su propuesta consiste en desarrollar una perspectiva para generar condiciones subjetivas para el mejoramiento de la productividad en contextos de flexibilización laboral. Este desarrollo produjo el surgimiento de teorías, disciplinas y técnicas que ponen la subjetividad como objeto de registro, medición y evaluación.

El enfoque de las competencias laborales que elaboraron los organismos internacionales para América Latina fue parte importante de ese desarrollo. Introdujo una serie de técnicas ancladas en la identificación de “roles laborales” y en la medición de “competencias blandas” que procuraron vehiculizar la adaptación subjetiva a la flexibilización.

El caso de Toyota Argentina es paradigmático acerca de la forma que adquirió la flexibilización en el ámbito de los puestos en el sector automotriz. Las categorías polivalentes negociadas colectivamente no expresan solamente la flexibilización, sino también una modalidad de individualización de la fuerza de trabajo. El dispositivo de la individualización se expresa en tres momentos.

El primero es la *desreferencialización* de las prescripciones sociotécnicas de los puestos de trabajo con respecto a las categorías. Los puestos no constituyen una referencia salarial y no definen funciones específicas, dado que todos se encuentran afectados a cualquier tarea de producción. Asimismo, al incorporar subniveles y criterios de traspaso en las catego-

rías, prima la inespecificidad en la definición de los atributos valorados en relación con esos criterios.

El segundo momento expresa un *desplazamiento* de las prescripciones de los puestos hacia la esfera de la empresa. Esto significa que los atributos valorados no se definen en el convenio, sino en el campo de las políticas de recursos humanos de la empresa.

Por último, el tercer momento es la *redefinición* de los atributos valorados a partir del enfoque de las competencias. Es decir, se redefinen las prescripciones pero bajo la forma de evidencias de desempeño a ser evaluadas por la empresa. Estas prescripciones toman la implicación como uno de los principales factores a medir.

La necesidad de medir este tipo de atributos da cuenta de nuevas prescripciones que toman por objeto la subjetividad, individualizando a los trabajadores con respecto a sus grados de implicación con el sistema corporativo.

La *desreferencialización*, el *desplazamiento* y la *redefinición* dan cuenta también de una disputa que entabla la empresa con el sindicato por la representación de los trabajadores. La empresa fue creando espacios de interpelación que desdibujan el rol de los delegados sindicales frente a la figura del líder. Es la empresa la que va constituyendo espacios de resolución de los problemas que los mismos trabajadores expresan, y en los que la incidencia sindical es nula.

El Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales funciona bajo la misma lógica pero en el campo de la formación profesional. En este caso, la *desreferencialización* se produce a partir de los “roles laborales” que no guardan relación con las categorías, y el *desplazamiento* a partir de acuerdos sectoriales desvinculados de los convenios. Por otra parte, la *redefinición* se juega en las normas de competencia. En estas normas las evidencias de conocimiento y desempeño de los roles están claramente definidas, pero remitidas a la certificación de trabajadores y sin incidencia en los salarios.

## Referencias bibliográficas

- Alvarez Newman, D. (2018). *La hegemonía del capital: estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales-Universidad de Buenos Aires/Teseo.
- Alvarez Newman, D. y D. Hirsh (2011). *La formación por competencias en el Servicio de mantenimiento y reparación de automotores: el rol del SMATA en el proceso de normalización de trabajadores*. Trabajo presentado en el 2º Congreso Internacional de Relaciones de Trabajo. Buenos Aires, Argentina, 9 al 11 de noviembre de 2011.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2003). *Manual de administración de la calidad total y círculos de control de calidad*. Programa Japón. Washington, DC: BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo / Fondo Multilateral de Inversiones (2005). *Manual de competencias básicas en gestión*. Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales. Buenos Aires: BID.
- Battistini, O. (2000). *La negociación colectiva y la estructura sindical argentina (1988-1998)*. Tesis de maestría en Ciencias Sociales del Trabajo. Centro de Estudios Avanzados, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Battistini, O. (2005). *El valor de ser trabajador frente al valor de saber ser*. Ponencia presentada en el 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires, Argentina, 10 al 12 de agosto de 2005.
- Beaud, S. y M. Pialoux (1999). *Retour sur la condition ouvrière*. París: Fayard.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (2010). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Da Silva, T. Tadeu (1997). El proyecto educativo de la nueva derecha y la retórica de la calidad total. En: P. Gentili, comp. *Cultura, política y currículo: ensayos sobre la crisis de la escuela pública*. Buenos Aires: Losada, pp. 145-166.
- Figari, C. (2001). Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresaria. *Estudios del Trabajo*, 22, pp. 95-120.
- Figari, C. (2009). Prácticas corporativas empresariales y disciplinamiento social/cultural: desnaturalización y crítica a la pedagogía empresaria. En: C. Figari y G. Alves, orgs. *La precarización del trabajo en América Latina: perspectivas del capitalismo global*. San Pablo: Praxis, pp. 69-94.
- Holloway, J. (1988). La rosa roja de Nissan. *Cuadernos del Sur*, 7, pp. 113-144.
- Ichiyo, M. (1997). Toyotismo: lucha de clases e innovación tecnológica en Japón. En: O. Martínez, comp. *Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo*. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales, pp. 10-21.
- Imai, M. (2001). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México, DF: Compañía Editorial Continental.
- Marticorena, C. (2011). *Trabajo asalariado y negociación colectiva durante la convertibilidad y postconvertibilidad en la industria manufacturera argentina (1991-2007)*. Tesis de doctorado en Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Marticorena, C. (2012). Un análisis acerca de las categorías socioprofesionales en la negociación colectiva y sus transformaciones en las últimas décadas. *Trabajo y Sociedad*, 16(18), pp. 217-234.

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (s/f). *El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales: documento elaborado en el marco del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales*. Argentina: Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional-Unidad Técnica de Certificación de Competencias/MTEySS.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2007). *Norma de competencia laboral del rol "Armador de carrocerías"*. Acuerdo marco SMATA-FAATRA. Buenos Aires: Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales/MTEySS-.
- Organización Internacional de Estandarización (2005). *ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO.
- Organización Internacional de Estandarización (2009). *ISO 9004. Gestión para el éxito sostenido de una organización*. Ginebra: ISO.
- Organización Internacional de Estandarización (2015). *ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos*. Ginebra: ISO.
- Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (2000). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Madrid: IBERFOP.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Spinosa, M. (2005). Del saber al saber ser: las calificaciones en el nuevo escenario de las relaciones de trabajo. En: A. Fernández, comp. *Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*. Buenos Aires: Prometeo, pp. 145-168.
- Spinosa, M. (2006). Los saberes y el trabajo. *Anales de la Educación Común*, 2(5), pp. 164-173.
- 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: E. De la Garza Toledo y J.C. Neffa, coords. *El futuro del trabajo-el trabajo del futuro*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, pp. 111-128.