



# Las clasificaciones y las nuevas formas de organización del trabajo: ¿cuáles son las posibles articulaciones?

Las nuevas formas de organización productiva, establecidas para favorecer una respuesta eficaz a las exigencias de calidad y flexibilidad en sus múltiples formas, se articulan con las estrategias de movilización y gestión de los «recursos humanos». Entre la pluralidad de argumentos expuestos en apoyo de esta articulación, cabe citar los tres elementos siguientes. Ante todo, las nuevas formas de organización ponen en entredicho de forma más o menos significativa la división y la distribución de las tareas, así como la naturaleza de las relaciones jerárquicas. En segundo lugar, el tema de las competencias es, con frecuencia, fundamental, lo que lleva, al menos en el plano técnico, a una reconsideración de su papel en los resultados globales. Por último, en un contexto de cambio permanente, se concede una importancia cada vez mayor a los procesos de aprendizaje, lo que pone de relieve la dinámica evolutiva de estas nuevas formas de organización.

Se entiende, pues, que el análisis de las nuevas formas de organización deba compaginarse con el de los modos de gestión de la mano de obra. En este contexto, parece fundamental el tema de las clasificaciones, cuyo objeto en sentido estricto es **agrupar los puestos de trabajo, organizarlos, definirlos con respecto a los demás y asignarles un coeficiente, siempre en función de la cualificación de los empleados**. De hecho, este planteamiento permite abordar, en el aspecto estático, los problemas de posicionamiento relativo de los empleados entre sí y, con ello, las **lógicas jerárquicas**, así como tomar en consideración, en el aspecto dinámico, las cuestiones de **movi-**

## **lidad interna y las formas de reconocimiento salarial de las competencias.**

Ahora bien, esta articulación entre las clasificaciones y las nuevas formas de organización merece una atención especial. Puesto que todas las empresas, incluidas las más tayloristas, se apoyan necesariamente en las competencias del conjunto de sus miembros, resultantes tanto de la formación inicial y continua como del aprendizaje en el trabajo, el concepto de modelo de competencia debe relativizarse. Parece más útil preguntarse por el estatuto de estas competencias en la dinámica cognitiva de conjunto. Desde este punto de vista, cabe distinguir dos lógicas. En la primera, las competencias cuentan, ante todo, por el resultado que permiten obtener: cada cual ha de alcanzar un resultado determinado y conocido a priori. El aprendizaje consiste, en este caso, en desarrollar procedimientos operativos cada vez más eficaces y fiables. En la segunda, las competencias cuentan, principalmente, por los conocimientos, específicos y privados, que aportan sobre el proceso de producción y, en este contexto, el desafío del aprendizaje consiste en desarrollar un potencial de desarrollo, análisis y comunicación de dichos conocimientos. Hay que determinar además si esta lógica se adopta colectivamente o si es privativa de individuos aislados, responsables jerárquicos o personas explícitamente dedicadas al desarrollo y la mejora del procedimiento y los métodos.

La idea que pretendemos desarrollar es la de que **las lógicas de elaboración de las escalas de clasificación varían en función de la lógica de demanda o la**



**Thierry Colin**



**Benoît Grasser**

*Encargados de investigación en el Grupo de Investigación sobre Educación y Empleo, Universidad de Nancy II, Francia, Unidad asociada al CNRS 1167.*

**Las nuevas formas de organización productiva establecidas para favorecer una respuesta eficaz a las exigencias de calidad y flexibilidad se articulan necesariamente con las estrategias de movilización y gestión de los «recursos humanos». En este artículo examinamos especialmente la cuestión de la elaboración de las escalas de clasificación, en sus relaciones con las formas de demanda y de producción de las competencias. Para ello, nos basamos en el análisis de ocho empresas en situación de cambio organizativo o técnico.**



**«(...) el análisis de las nuevas formas de organización (debe) compaginarse con el de los modos de gestión de la mano de obra. En este contexto, parece fundamental el tema de las clasificaciones (...).»**

1) P. Capdevielle, T. Colin, B. Grasser, P. Méhaut, C. Zygmunt, 1995, *Dynamiques organisationnelles et principes cognitifs*, informe de investigación realizado en el marco de la convocatoria de ofertas de la acción temática «Emploi, règles, signaux, contrôles» del Ministerio de Investigación y Enseñanza Superior, Grupo de Investigación sobre Educación y Empleo (GREE), Nancy, Francia.

**lógica de producción de las competencias;** las clasificaciones no son sólo un reflejo de la evolución en términos de cualificación, sino que pueden participar «activamente» en el proceso de transformación.

Este tema ya ha sido abordado en la literatura. Aquí lo trataremos sirviéndonos de los resultados de una investigación<sup>1</sup> reciente, realizada a partir de una muestra constituida por cuatro parejas de empresas (dos fabricantes de muebles, dos empresas del sector auxiliar del automóvil, dos fábricas de papel y dos establecimientos importantes, uno del sector agroalimentario y el otro de la siderurgia) que permite integrar distintas formas de gestión de la mano de obra. En cada caso, un primer criterio de selección fue la existencia de un «acontecimiento» a raíz del

cual se iniciaron actuaciones de transformación en un intento de obtener organizaciones capaces de controlar situaciones de cambio más o menos permanentes. En la tabla siguiente se presentan de forma resumida las empresas estudiadas.

En los casos citados, intentamos comprender las distintas lógicas subyacentes a la elaboración de las escalas de clasificación, para comprobar cómo se articulaban con las formas de demanda de las competencias.

## Las clasificaciones «reflejo»

### Una relación definida por la negativa

En esta lógica, las clasificaciones se consideran sólo un reflejo, una imagen, de las cualificaciones existentes en un momento dado. Se incluyen en esta categoría las clasificaciones convencionales de sector que las empresas aceptan tal cual y cuyo contenido se define de un modo tan general (especialmente en lo que se refiere a la descripción de las cualificaciones requeridas para cada escalón) que carece de un alcance vinculante sólido. El principal interés de estas clasificaciones reside en que posicionan los puestos unos con respecto a otros y reflejan así la jerarquía de las cualificaciones.

Caracterizadas a fin de cuentas por un nivel mínimo de normalización del reconocimiento de las cualificaciones, permiten, en cambio, adoptar una aptitud discrecional ante un determinado individuo o colectivo, dejando abierta la posibilidad de tomar en cuenta, de forma *arbitraria*, evoluciones puntuales de individuos o de colectivos «estratégicos», sobre todo en comparación con las «personas clave», sin que ello represente colectivamente un mensaje de desarrollo de las competencias.

### El caso de las empresas de muebles

Las dos empresas de muebles aplican la clasificación tal y como se define para el conjunto del sector. Ninguna de ellas ha adaptado a sus características técnicas y organizativas. Esta ausencia de adaptación es, a priori, tanto más sorprendente

Identificación	Actividad	Plantilla	Principales transformaciones
MUEB1	sumideros	100	reorganización de los flujos, con centralización de la planificación y sustitución de una lógica de función por una lógica de producto.
MUEB2	muebles de todo tipo	1020	generalización de las máquinas-herramientas de control numérico en las líneas de producción
AUTO1	barras antideformantes	80	integración de las normas de calidad y de just-in-time de los constructores de automóviles
AUTO2	salpicadero e instrumentos de medida	315	separación autónoma de las unidades de producción
PAP1	papel para embalar	160	modernización tecnológica de las máquinas de papel para aumentar la parte de papel reciclado en las materias primas
PAP2	papel de alta calidad	250	modernización tecnológica de las máquinas de papel con el fin de ocupar nichos de mercado
SIDE	piezas forjadas automóvil	550	separación del mantenimiento
CERV	cervezas	390	transformación profunda del proceso de fabricación mediante el empleo de Tanks Out Door y la automatización del embotellado



cuanto que las dos empresas presentan condiciones de producción muy diferentes: por un lado, una PYME con una posición de mercado y unos productos poco diferenciados; por otro, una de las mayores empresas del sector, que trabaja en el conjunto del mercado de muebles y que apuesta al mismo tiempo por las economías de escala y por la capacidad de innovación del producto.

En MUEB1, el desarrollo de las competencias de los empleados no se considera una necesidad. De hecho, las innovaciones técnicas y organizativas descansan en algunos obreros, a quienes se selecciona para trabajar con los equipos más modernos, y en los mandos intermedios, que desempeñan un papel de enlace entre los cambios, tal como son concebidos por la dirección, y su aplicación efectiva en el taller.

El caso de MUEB2 es bastante singular. La empresa pone de relieve el incremento de las competencias de sus empleados a través de la formación, que se presenta como una de las condiciones del cambio. Podríamos ver en ello la aplicación de una lógica de competencia. No obstante, las competencias únicamente se movilizan para facilitar la adaptación a transformaciones organizativas y técnicas que escapan totalmente a los empleados, debido a la extrema centralización del proceso de decisión y a su escasísima autonomía en el lugar de trabajo. En este caso, no puede hablarse de movilización «estratégica» de las competencias y, por tanto, se entiende que no sea necesaria la adaptación de la clasificación convencional del sector.

## Las clasificaciones «instrumento»

### Una relación de gestión

En esta categoría se incluyen las clasificaciones que se conciben en su relación con la dinámica de aprendizaje de la empresa, con dos objetivos principales.

En primer lugar, se trata de crear categorías que correspondan a la aparición de nuevas funciones o nuevas cualificaciones. Desde este punto de vista, lo más notable es la voluntad de anunciar la crea-

ción de nuevas categorías. A continuación, viene la formalización de las pasarelas de una categoría a otra, que, en teoría, permite a los empleados «proyectar» un itinerario de movilidad y articularlo con una estrategia de formación.

Dentro de esta lógica, las clasificaciones no son ya únicamente una referencia lejana y confusa para establecer una jerarquía, sino que permiten materializar, mediante una norma escrita, aplicable y oponible a todos, una relación entre cualificaciones «reales» y una posición en la escala de clasificación. La cuestión es tanto más importante cuanto que se trata de hacer creíble la aparición de un nuevo modelo en un contexto de cambio o ruptura.

Por último, esta lógica implica cierta paradoja. Por un lado, se considera que el establecimiento de nuevas clasificaciones permite seguir y normalizar la producción y reproducción de las cualificaciones; en una palabra, que participa en una gestión de las competencias. Ahora bien, esas competencias, precisamente porque son el resultado de un proceso de aprendizaje, no pueden determinarse ex ante. En este sentido, la lógica de la instrumentación de las clasificaciones como herramienta de gestión de las competencias no puede ser satisfactoria, puesto que sigue siendo autónoma respecto de las transformaciones concretas del proceso de producción y de las relaciones laborales, las cuales sólo tiene en cuenta desde un punto de vista exterior y estático.

### El caso del sector auxiliar del automóvil

Las dos empresas del sector auxiliar del automóvil han adaptado la clasificación de la metalurgia, sector al cual pertenecen. Sin embargo, aunque esta adaptación se haya concebido en relación con los cambios técnicos y organizativos introducidos, las nuevas clasificaciones son resultado de una gestión «a priori» de la dirección y no incluyen las competencias que se producen constantemente en situación de trabajo.

En AUTO1, la adaptación de la clasificación respondió a dos impulsos: el de los constructores, a través de su gestión de

**«(...) intentamos comprender las distintas lógicas subyacentes a la elaboración de las escalas de clasificación, para comprobar cómo se articulaban con las formas de demanda de las competencias.»**

**Las clasificaciones «reflejo»: «Se incluyen en esta categoría las clasificaciones convencionales de sector que las empresas aceptan tal cual y cuyo contenido se define de un modo tan general (...) que carece de un alcance vinculante sólido.»**

**«(...) este tipo de clasificación (...) permite, en cambio, adoptar una aptitud discrecional ante un determinado individuo o colectivo (...), sin que ello represente colectivamente un mensaje de desarrollo de las competencias.»**



**Las clasificaciones «instrumento»: «En esta categoría se incluyen las clasificaciones que se conciben en su relación con la dinámica de aprendizaje de la empresa (...).»**

**«(...) la lógica de la instrumentación de las clasificaciones como herramienta de gestión de las competencias no puede ser satisfactoria, puesto que sigue siendo autónoma respecto de las transformaciones concretas del proceso de producción y de las relaciones laborales, las cuales sólo tiene en cuenta desde un punto de vista exterior y estático.»**

calidad, y el del grupo al que pertenece la empresa. Es comprensible, pues, que esa adaptación no forme parte realmente de las prioridades estratégicas de la empresa. Esta solicitó a un equipo de consultores que realizase una auditoría de los conocimientos técnicos existentes y de los necesarios para el futuro. A partir de esa auditoría los puestos fueron redefinidos y cotizados a escala del grupo. Sin embargo, la aplicación de la nueva escala de clasificación plantea dificultades reales: los puestos definidos a escala del grupo no siempre se corresponden con las prácticas de la empresa, cuya producción es bastante específica; la aplicación de la escala se ha visto muy restringida por exigencias presupuestarias que limitan el número posible de cambios en la cualificación y por la falta de continuidad de las entrevistas de evaluación. Por último, la formación formal únicamente desempeña un papel marginal en la evolución de las competencias de los empleados. Parece que la empresa no se ha dotado de los medios necesarios para que su clasificación sea un instrumento de desarrollo de las competencias, como se confirma por el hecho de que, al igual que en MUEB1, los cambios en la empresa se basen en una «persona clave», el técnico de taller, el único capaz de servir de vínculo entre el trabajo en sus condiciones concretas de realización y la forma en que es concebido por la dirección.

En AUTO2, la producción se reorganizó en células autónomas. Al dotar de autonomía a las unidades elementales de la empresa, se perseguía como objetivo principal reducir los escalones jerárquicos. A tal fin, la dirección suprimió las funciones de jefe de equipo, supervisor y jefe de taller, sustituyéndolas por tres puestos del mismo nivel: responsables de departamento en una célula<sup>2</sup>. Los tres tienen una doble función: son responsables del funcionamiento de la célula y representan a cada uno de los tres departamentos dentro de dicha célula. Sin embargo, la reorganización no preveía prácticamente ninguna función para las operadoras de base; la descentralización acababa en los mandos intermedios. Debido a la escasa descentralización, los responsables de las células se vieron rápidamente desbordados y la dirección tuvo que definir puestos intermedios de responsables auxiliares, lo que equivalía a recrear

los escalones jerárquicos. **Al formalizar un cambio desconectado de la realidad del trabajo, la nueva clasificación no hizo más que confirmar, con la recreación de los puestos de la jerarquía intermedia, el fracaso de la reorganización.**

## Las clasificaciones elaboradas

**La clasificación es, en sí misma, el resultado de un proceso de aprendizaje**

En un tercer tipo de gestión, con la escala de clasificación no se pretende tan sólo «levantar acta» de la evolución del contenido de las cualificaciones, sino también estimular, en las situaciones de trabajo, el desarrollo de un potencial cognitivo que integre plenamente la dinámica de aprendizaje de la empresa considerada en su conjunto. En las empresas afectadas, se reconoce que los conocimientos de los empleados, su capacidad para ser «expertos» en la parte del proceso de producción a la que están asignados, deben tenerse en cuenta tanto con miras a mejorar la eficacia de los procedimientos operativos para una configuración productiva determinada como con miras a desarrollar mejoras técnicas y organizativas del proceso productivo.

Para lograr esta integración de los aprendizajes individuales, las clasificaciones deben considerarse legítimas, responder a una garantía de objetividad y ofrecer cierto potencial de evolución.

La legitimidad de la escala de clasificación es una condición que permite su credibilidad y que determinará su capacidad para dar cuenta ante los empleados de una correspondencia entre las competencias que poseen y su reconocimiento en la escala. Para satisfacer esta condición, la cotización de los puestos, su jerarquía y sus contenidos formalizados deben ser el resultado de un proceso de cooperación entre los encargados de la preparación de dicha escala y los empleados, los únicos que conocen los contenidos concretos y detallados de los distintos puestos.

Asimismo, la legitimidad de la clasificación depende del empleo de procedimientos

2) Un responsable de logística del departamento comercial, un preparador del departamento técnico y un gestor del departamento de recursos humanos.



tos de elaboración que garanticen cierta objetividad, especialmente a través de métodos «ciegos», que asignan los coeficientes de cotización a partir de criterios que, una vez evaluados por los representantes de la dirección y los empleados, pasan por una «caja negra».

Por último, las clasificaciones deben responder a la evolución futura desde el punto de vista de las cualificaciones, especialmente mediante la formalización de los pasos entre los distintos niveles y mediante el empleo, para la evaluación de los puestos, de criterios genéricos (por ejemplo, el volumen de información tratada o bien la convalidación de unidades de valores) y no de criterios de descripción de capacidades operativas vinculadas específicamente a los distintos puestos, necesariamente fechados y situados.

En la medida en que las clasificaciones son el resultado de un proceso de elaboración, puede decirse que son objeto de un aprendizaje.

## Los casos de las papeleras y de las empresas que disfrutan de «una posición»

### El caso de las papeleras

En las papeleras, un nuevo acuerdo profesional sectorial sobre las clasificaciones proporcionó la ocasión para un replanteamiento total de las funciones de todo el personal. El sistema de clasificación previsto por el acuerdo tiene en cuenta la naturaleza de la actividad y se complementa con criterios de autonomía/iniciativa, responsabilidad y formación/nivel de conocimientos. En ambas empresas, **los empleados participaron en el trabajo previo de definición de los puestos y pudieron intervenir en la fase de cotización de los mismos.** La jerarquía de puestos resultante de la nueva clasificación se aparta bastante de la anterior; es diferente también en las dos empresas y puede decirse que refleja los cambios técnicos y organizativos propios de cada una. En este sentido, es especialmente importante observar en los dos casos cómo un mismo puesto puede sufrir una evolución muy diferente, dependiendo de las op-

ciones técnicas y comerciales de la empresa. El puesto de responsable de preparación de la pasta ha sido uno de los más recualificados en PAP1 y uno de los más descualificados en PAP2. En PAP1, la introducción de un porcentaje cada vez mayor de «papel usado» dificulta la preparación de la pasta, mientras que la normalización de la producción reduce la complejidad del proceso. Al contrario, en PAP2, la pertenencia a un sector de alta calidad confiere un carácter estratégico a la fabricación y la transformación del papel, mientras que el puesto mencionado no ha experimentado ninguna evolución técnica. Lo realmente interesante es ver cómo percepciones diferentes de las señales del mercado han conducido a una evolución del oficio en ambas empresas: en un caso, los conocimientos estratégicos se desplazan hacia la fase inicial (introducción de papel usado en PAP1); en el otro, se desplazan hacia la fase final (rentabilidad de la transformación en PAP2). Esta evolución opuesta de un mismo oficio ha llevado a una evolución inversa de la cualificación del puesto en una y otra escala de clasificación. Se pone así de manifiesto la laguna que puede representar la aplicación de una misma clasificación convencional sin una reasimilación en empresas con dimensiones, mercados y condiciones de producción tan diferentes como MUEB1 y MUEB2.

La voluntad de asimilación de la nueva clasificación convencional se compagina con la función fundamental que se reconoce a los conocimientos técnicos de los empleados. Así, la informatización del control de las máquinas de papel se realiza en estrecha colaboración con los empleados, a fin de utilizar los conocimientos de éstos sobre el funcionamiento concreto de las máquinas para mejorarlas y para conseguir que acepten, como contrapartida, fácil y rápidamente la evolución técnica.

### Los casos de las empresas que disfrutan de «una posición»

En CERV y SIDE, el proceso ha sido diferente, ya que, desde un principio, se ha integrado en una lógica de gestión de los puestos presentada como un eje principal de la estrategia empresarial. La actuación de SIDE en relación con las compe-

***Las clasificaciones elaboradas: «(...) con la escala de clasificación no se pretende tan sólo «levantar acta» de la evolución del contenido de las cualificaciones, sino también estimular, en las situaciones de trabajo, el desarrollo de un potencial cognitivo que integre plenamente la dinámica de aprendizaje de la empresa considerada en su conjunto.»***

***«Para lograr esta integración de los aprendizajes individuales, las clasificaciones deben considerarse legítimas, responder a una garantía de objetividad y ofrecer cierto potencial de evolución.»***



### A. CAP 2000:

#### **Acuerdo sobre el desempeño de la actividad profesional en las empresas siderúrgicas**

Este acuerdo, firmado por la GESIM (agrupación de las empresas siderúrgicas y mineras) y todas las organizaciones sindicales con excepción de CGT, persigue tres objetivos:

- «promover una política de cualificación que reconozca las competencias individuales;
- definir las condiciones para el desarrollo de carreras que permitan a cada cual progresar según sus competencias;
- establecer un mecanismo que permita a cada empleado situarse en todo momento de su carrera profesional.»

Debe permitir pasar de la lógica de los puestos de la escala convencional de la metalurgia a una lógica de evaluación de las competencias. Las competencias se definen como un «conocimiento operativo válido» propio de cada empleado y no del puesto que ocupa. A.CAP 2000 es un acuerdo marco dirigido a aplicar una lógica de competencia adaptada a cada lugar. Para un análisis más detallado, véase C. GAVINI 1993 *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: de la norme aux pratiques. Le cas de la sidérurgie*, Travail et emploi n° 57 bis, págs. 49 - 66.

reelaborar las escalas de clasificación. Al preguntarse por la evolución del trabajo en la empresa, pudieron redefinirse los puestos y sus cotizaciones. La formación y las entrevistas individuales son también esenciales, puesto que se ofrecen a los empleados formaciones acreditativas necesarias para alcanzar determinados puestos. Por ejemplo, la empresa ha participado en la creación de dos CAP (certificado de aptitud profesional) de conductor de instalaciones automatizadas de la industria agroalimentaria y estos CAP son indispensables para acceder a los puestos de piloto de línea. CERV mantiene una lógica de puestos, ya que el cambio de cualificación se vincula al cambio de puesto. Sin embargo, se ha avanzado en la lógica de competencias, ya que se incita a los empleados a formarse y se reconocen las nuevas competencias. Evidentemente, este sistema sólo puede sostenerse porque la elevación de las competencias impulsada por la nueva escala de clasificación obedece a la evolución real del trabajo en la empresa. De hecho, la automatización y el control informático de la producción tienden a suprimir los puestos menos cualificados, en beneficio de otros en que se requieren competencias más importantes.

## Conclusión

Este rápido examen no permite extraer conclusiones generales, sobre todo desde el punto de vista de las características sectoriales, como podría dar a entender, injustificadamente, la dicotomía que hemos expuesto. Dicho esto, es cierto que nos encontramos ante lógicas diferentes de elaboración de las escalas de clasificación. Los casos que más se acercan a la aplicación de un modelo de competencia, es decir de un modelo que integre explícitamente en su dinámica una evolución *general* del nivel de competencias, utilizan escalas de clasificación que permiten un reconocimiento salarial de dichas competencias sobre bases «normalizadas» (es decir, escritas). Al proponer pasarelas de un escalón a otro, al establecer normas de reconocimiento de la experiencia adquirida, este tipo de clasificación se encuadra también en el marco temporal y, así, permite dar un sentido relativo al concepto de proyecto pro-

**«(...) los casos que más se acercan a la aplicación de un modelo de competencia (...) utilizan escalas de clasificación que permiten un reconocimiento salarial de dichas competencias sobre bases «normalizadas» (...). Al proponer pasarelas de un escalón a otro, al establecer normas de reconocimientos de la experiencia adquirida, este tipo de clasificación se encuadra también en el marco temporal y, así, permite dar un sentido relativo al concepto de proyecto profesional.»**

tencias, debido a la aplicación de los acuerdos ACap 2000, y la de CERV, bastante cercana en su espíritu, conceden una función importante a la formación y a su validación en situación de trabajo. En ambas empresas, las clasificaciones han sido objeto de negociación entre los interlocutores sociales.

En el caso de SIDE, había que aplicar la lógica de competencias prevista en los acuerdos ACap 2000, si bien, más que una simple aplicación de las normas negociadas a escala de sector, se llevó a cabo un trabajo específico de adaptación a las condiciones empresariales. Las conversaciones individuales son uno de los elementos fundamentales del mecanismo de gestión de las competencias establecido a raíz de los acuerdos ACap 2000. De hecho, la evaluación de las competencias de los empleados y la entrevista con el superior jerárquico deben determinar la evolución de aquéllos en su oficio y las formaciones que puedan serle necesarias. Se busca romper<sup>3</sup> con la lógica de una misma cualificación para un mismo puesto. La cualificación depende de las competencias, sea cual sea el puesto ocupado.

En el caso de CERV, la integración en otra filial del grupo ofreció la oportunidad de

3) O proseguir la ruptura iniciada por la clasificación de la metalurgia en 1975, que introducía el concepto de criterios clasificadores.



fesional. Esta primera lógica remite a las clasificaciones que hemos denominado elaboradas, ya que no obedecen a una aplicación estereotipada de normas definidas ex post, sino que son resultado de un proceso de elaboración en que se recurre ampliamente a la cooperación entre los empleados afectados y los responsables de la toma de decisiones. En cambio, en lo que hemos denominado clasificaciones «instrumento» se observa una desconexión entre el mensaje transmitido por las nuevas normas de gestión de la mano de obra y la realidad de la actividad productiva y de las relaciones de producción en el lugar de trabajo, que no

reflejan una sustitución de una lógica jerárquica por una lógica de competencias. Puede decirse, por tanto, que las escalas de clasificación basadas en esta lógica representan a lo sumo una modalidad de gestión de la mano de obra nueva en su forma, pero no en el fondo. Por último, se trata de organizaciones en las que las exigencias de calidad o de flexibilidad pueden satisfacerse con éxito sin recurrir a una lógica de competencias. No es necesario que las clasificaciones participen como elemento activo en la dinámica de transformación de la organización, puesto que su papel se limita a *reflejar* la jerarquía de los distintos grupos de puestos.

### Bibliografía

**P. Capdevielle, T. Colin, B. Grasser, P. Méhaut, C. Zygmunt**, 1995 *Dynamiques organisationnelles et principes cognitifs*, Informe de investigación realizado en el marco de la convocatoria de ofertas de la acción temática «Emploi, règles, signaux, contrôles» del Ministerio de Investigación y Enseñanza Superior. Grupo de Investigación sobre Educación y Empleo (GREE), Nancy, Francia.

**G. Donnandieu, P. Denimal**, 1993 *Classification-qualificativa: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Editions liaisons, Paris.

**B. Graser**, 1994 *Organization and Work Situations: which Sources for Learning Process?* Asociación Europea de Economistas del Trabajo (AEET), Sexta Conferencia anual, Varsovia, 22-25 de septiembre de 1994.