



CLASIFICACION DE PUESTOS DE TRABAJO

LA DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA ESPAÑOLA

Por **EDUARDO GORROCHATEGUI Y ALONSO**

Introducción

ANTES de abordar el tema de la descripción de puestos de trabajo conviene hacer una advertencia formal acerca del uso de la expresión «puesto de trabajo», pues sería un grave error suponer que, por el hecho de estar el vocablo en la cresta de la actualidad administrativa y haber sido admitido en textos legales recientes, como la Ley de Bases de Funcionarios Civiles del Estado, los puestos de

trabajo como tal, invocados por la magia de la denominación, han adquirido una existencia real, susceptible de ser puesta de manifiesto mediante técnicas de descripción más o menos complejas.

En este sentido, tanto la noción vulgar de «puesto de trabajo» como el concepto importado de algunos sistemas extranjeros, en especial del americano, pueden inducir fácilmente a confusión. Cuando se dice, por ejemplo, que son necesarios cien mil puestos de trabajo más en el sector industrial, sólo se pretende decir que es preciso encontrar ocupación fabril para otras cien mil personas, sin que se pretenda en absoluto usar el vocablo «puesto» en una acepción técnica o estricta. Por otra parte, cuando se define el puesto de trabajo, de acuerdo con los manuales norteamericanos más difundidos, como «la unidad estructural básica de la organización administrativa, integrada por el conjunto de tareas y responsabilidades asignadas por autoridad competente a una persona», se omiten algunas notas importantes, que las definiciones usuales en los Estados Unidos no incluyen expresamente, por ser obvias para el lector de aquel país.

La primera de dichas notas tácitas está constituida por el alto grado de integración y sistematización de las tareas y responsabilidades y de racionalización y formalización del aparato administrativo que se precisan para que los cometidos encomendados a una organización puedan, en sentido estricto, agruparse en unidades orgánicas denominadas puestos de trabajo. No existe, por ejemplo, esta unidad si las tareas encomendadas a una persona no ocupan íntegramente, por lo menos en un plano teórico, las horas de trabajo que aquélla dedica a la entidad a que pertenece. No hay en sentido propio puesto de trabajo si no se ha establecido de una manera clara quién tiene competencia para dar órdenes al titular o a quién debe éste dar cuenta de sus actos. Y es difícil asimismo hablar de puestos cuando las líneas de responsabilidad están duplicadas o dispersas o sometidas simplemente a un funcionamiento errático.

Otro elemento tácito en las definiciones que se citan está constituido por la necesidad de una formalización o de un conocimiento mínimo de las tareas y responsabilidades del puesto hacia el exterior. es decir, fuera del círculo formado por el titular y su superior jerárquico. El contenido de cada puesto ha de estar en función de los cometidos totales de la organización de que se trate, y esto sólo puede lograrse cuando el puesto es conocido por aquellos a quienes en la línea jerárquica compete el diseñar las estructuras y funciones de las unidades administrativas bajo su mando. Puede suceder incluso

que el puesto sea desconocido para su propio titular por no haberse nunca puesto en claro, de una manera formal, cuáles son las misiones y atribuciones que en cada caso le competen.

Cabe, pues, decir, si la expresión es válida, que los puestos de trabajo, en el sentido técnico de la expresión, no son algo dado, algo que exista espontáneamente en la realidad administrativa, sino algo, por el contrario, cuyo carácter podríamos calificar como de emergente o evolutivo, y que surge a través de una labor paulatina de concreción y formalización, de maduración, en suma, de las unidades administrativas en que los puestos se integran.

En contraste con este perfil estructural nítido que la noción de puesto de trabajo lleva aparejada, la realidad administrativa española ofrece, en algunos sectores, un panorama desdibujado, consecuencia del bajo nivel de formalización de las estructuras orgánicas. En nuestra Administración existen, en efecto, personas desempeñando tareas determinadas, pero en muchos casos no hay puestos de trabajo en la acepción estricta del término. El contenido del puesto depende, en general, de la persona que lo ocupa, y por lo común varía con el cambio de su titular. Las funciones de cada unidad no suelen estar deslindadas por escrito con claridad, aparte de alguna vaga declaración reglamentaria, y la distribución de tareas entre los funcionarios, salvo excepciones, viene determinada casi exclusivamente por consideraciones de tipo personalista o de pura rutina. Cuando esto sucede, la organización informal ha de cubrir los vacíos de una organización formal insuficiente, supliendo con la dedicación personal y la buena voluntad de los funcionarios los defectos de la estructura a la que sirven. Formalizar la estructura de la organización es, en tales casos, condición previa para configurar los puestos de trabajo y, por consecuencia, para acometer la descripción de los mismos.

No debe, pues, olvidarse que en aquellos sectores de la Administración en que el nivel de formalización es todavía escaso, las operaciones de descripción de los puestos han de llevar aparejada, como condición previa, la propia configuración de los mismos, lo cual requerirá en la práctica, aunque sea en una medida mínima, el acometer simultáneamente el análisis y planeamiento de la organización en que los puestos se integran.

Clases de descripciones

En una organización que haya alcanzado un grado mínimo suficiente de formalización, las tareas y responsabilidades que integran el contenido de un puesto pueden concebirse, a efectos de proceder a su descripción, de dos modos diferentes:

a) Como aquellas que el titular del puesto está realmente, en la práctica, llevando a cabo, bien por haberle sido asignadas expresamente por sus superiores inmediatos o bien por haberlas asumido el titular por propia iniciativa, con la aprobación expresa o tácita de sus jefes.

b) Como aquellas que el titular debería estar llevando a cabo si el puesto tuviera una conformación correcta o, en otros términos, como aquellas que la autoridad competente «debiera» haber asignado al titular en términos de la total estructura de la organización y de los fines que a ésta compete cumplir.

Descripción de tipo concreto

Concebido el puesto de trabajo con arreglo al primero de los criterios citados, le corresponde un tipo de descripción que podemos denominar concreto, y que se basa casi exclusivamente sobre las informaciones proporcionadas por el titular del puesto y, sobre todo, por su superior inmediato. Las descripciones hechas con arreglo a este criterio minimalista o concreto (que tienen su equivalente en las *job description* del sistema anglosajón) son útiles a efectos de la valoración económica directa de los puestos, cuando lo que se pretende remunerar es no la persona en sí, sino el trabajo concreto prestado por la misma. Este tipo de descripciones se limita, pues, a suministrar los datos precisos para que se pueda poner un precio al trabajo concretamente desempeñado, sin que se pretenda describir el puesto en su conjunto, en sus relaciones orgánicas o en su encaje estructural. Por lo mismo, las descripciones de tipo concreto tienen escasa utilidad a efectos de proceder a la formación o racionalización de plantillas orgánicas, y no ofrecen elementos de juicio suficientes para clasificar o atribuir los puestos a diferentes Cuerpos de funcionarios.

Descripciones de tipo abstracto

Cuando lo que se trata de determinar es el carácter orgánico del puesto, esto es, las tareas y responsabilidades que debieran asignarse a cada titular para lograr la más adecuada estructura y funcionamiento de la organización dentro de los medios de que se dispone, ha de realizarse una descripción de carácter abstracto (equivalente a la *position guide* americana). En lugar de concentrarse en el análisis cuantitativo de las actividades llevadas a cabo por el titular del puesto, se tiende de manera más general a establecer las funciones que corresponden al puesto mediante un análisis cualitativo de las mismas. El puesto de trabajo se contempla no sólo en sí mismo, sino también en sus relaciones con el resto de la organización.

No debe creerse, sin embargo, que las descripciones de tipo formal sean el producto de una elaboración ideal de gabinete; se basan, como las de tipo concreto, en datos tomados de la realidad de los puestos; pero estos datos son analizados a través de un enfoque y mediante una técnica diferentes.

Tipo de descripción más adecuado

El tipo de descripción más adecuado, tanto a las características, todavía espontáneas y poco formalizadas, de la Administración española, como a las propias finalidades que el Estatuto de funcionarios señala, es, sin duda, el que hemos calificado como de formal o abstracto. La exigencia, sin embargo, de proceder a la fijación de complementos de destino para determinados puestos, con arreglo a ciertos factores que la Ley señala, hará en la práctica necesario combinar en las descripciones elementos abstractos y concretos, o si se quiere, organizativos y valorativos, a fin de obtener simultáneamente, con el menor coste posible, todos los datos necesarios para cumplir los diversos objetivos señalados por la Ley. Al hacer la selección de factores definitorios de los puestos y al confeccionar cuestionarios adecuados para la recogida de datos sobre los puestos habrá, pues, de tenerse muy presente este carácter mixto de las descripciones, a fin de no olvidar factores cuya falta pudiera poner en peligro, en fases posteriores a la descripción, el cumplimiento de todas las finalidades que a la clasificación y evaluación de los puestos corresponde cumplir.

Factores o elementos descriptivos

Para clasificar un puesto de trabajo no basta con tenerlo descrito en cualquier forma; es preciso que la descripción sea ordenada y sistemática, de tal modo que los elementos característicos del puesto se agrupen en unidades lógicas que faciliten al máximo la labor de clasificación.

Los factores o elementos descriptivos que configuran el contenido de un puesto de trabajo se considera que son fundamentalmente los cinco siguientes:

1. El trabajo, función o cometido a desempeñar por el titular.
2. La dificultad y complejidad de las tareas asignadas.
3. Las responsabilidades de naturaleza no supervisoria o jerárquica.
4. Las responsabilidades de tipo supervisorio y administrativo.
5. Los requisitos de cualificación necesarios para el desempeño del puesto.

A base de estos elementos o factores fundamentales se han confeccionado numerosos esquemas o modelos, que tratan de sistematizar o subdividir la materia con arreglo a criterios de diversa índole, bien sea en busca de una mayor pureza metodológica, o simplemente prácticos, con objeto de obtener fórmulas operatorias más sencillas.

El más conocido quizá de estos modelos es el de ocho factores, utilizado por la Marina de los Estados Unidos, que incluye los siguientes elementos:

1. Naturaleza y variedad del trabajo ejecutado.
2. Naturaleza de la supervisión recibida por el titular.
3. Naturaleza de las directrices y normas de trabajo.
4. Originalidad de pensamiento requerida.
5. Naturaleza y finalidad de las relaciones interpersonales.
6. Naturaleza y alcance de las decisiones, recomendaciones, compromisos o conclusiones adoptadas.
7. Naturaleza y extensión de la supervisión ejercida.
8. Especificaciones o cualificaciones requeridas.

Desde el punto de vista estricto de la descripción de puestos de trabajo, lo que interesa primordialmente es obtener un esquema de distribución sistemática de los factores que incluya todos los datos

precisos para el cumplimiento de cualesquiera finalidades que a la descripción se asignen, y que al mismo tiempo pueda ser fácilmente reducido a preguntas, susceptibles de ser formuladas en un cuestionario o entrevista.

El esquema o modelo que a estos efectos de ordenación lógica de los factores, con vistas a la preparación de cuestionarios, podría adoptarse, comprende los siguientes elementos:

1. NATURALEZA DE LAS TAREAS

Se trata de determinar aquí cuál es el contenido de las funciones que en el puesto se desarrollan y cuáles son las tareas que al titular corresponde desempeñar. Es necesario indicar asimismo la periodicidad con que las tareas se presentan, si éstas tienen un carácter cíclico, y el porcentaje de tiempo de la jornada dedicado a ellas.

2. RESPONSABILIDAD

Puesto que el factor responsabilidad es más mensurable en los niveles superiores de la organización que en los inferiores, resulta conveniente, a fin de proceder a su análisis, comenzar estudiando las relaciones de influencia de unos puestos con respecto a otros y hacia el exterior de la organización, esto es, la relación jerárquica y las relaciones internas y externas de cada puesto, que derivan fundamentalmente de la situación relativa en que los mismos se encuentran. Siguiendo este esquema conviene delimitar, en primer término, la relación jerárquica en sentido estricto (esto es, dado un puesto, qué otros puestos dependen de él y de quién depende él a su vez), y a renglón seguido, y de una manera más general, las relaciones de influencia que viajan en sentido descendente a través de la estructura organizativa. Como medio cómodo de distinguir entre estas relaciones, resulta útil agruparlas conforme a las técnicas de dirección que, en cada caso, entran en juego. Así, con respecto a la función de planteamiento, cabe preguntar en qué medida el titular de un puesto participa en la determinación de los fines u objetivos generales de la unidad a que pertenece, o en la redacción o formulación de proyectos de normas generales o de programas o planes de actuación, o en la determinación de los métodos, procedimientos o sistemas de trabajo de su unidad, etc. Y lo mismo puede hacerse, sistemáticamente, con respecto a otras funciones directivas, como las de organizar, controlar, dotar de medios económicos y personales a la organización, etc.

Con respecto al influjo que los escalones superiores ejercen sobre los inferiores, contemplado en sentido inverso, ascendente, se hace necesario estudiar el grado de supervisión y control recibido en cada puesto de trabajo; esto es, la gravitación que sobre él ejercen otros situados más arriba en la pirámide jerárquica.

De especial interés para determinar el peso relativo de cada puesto es asimismo el analizar los contactos que habitualmente tiene con otros puestos de trabajo dentro del mismo Departamento a que pertenece, así como en qué medida su titular es miembro de Comisiones, Juntas, Consejos, Comités, etc., interdepartamentales. Estudio análogo debe hacerse de las relaciones mantenidas con el público, ya se trate de particulares o de la empresa privada, o de la pertenencia a organismos o comisiones interministeriales o semipúblicos.

3. DIFICULTAD

Al tratar de determinar el nivel de dificultad no acudimos tanto a factores situacionales, aunque no se excluyan por completo, cuanto a la propia complejidad intrínseca de las tareas que en el puesto se realizan. El factor dificultad es más mensurable en los niveles medios e inferiores, aunque esto no quiere decir que sea imposible de determinar en los escalones superiores o que en los inferiores la responsabilidad no intervenga.

Para calibrar el grado de dificultad de un puesto de trabajo habremos de analizar:

a) La complejidad intrínseca de las tareas (naturaleza uniforme u homogénea o compleja o variada de las mismas, el número de variaciones con que cada tarea se presente, etc.).

b) Los límites de iniciativa en que el titular se mueve para realizarlas (analizando, por ejemplo, los precedentes, métodos o procedimientos de trabajo a que deba ajustarse, las instrucciones concretas que reciba, el estado de tramitación en que llegue a sus manos el expediente, el grado de supervisión recibida por el titular, la posibilidad de que sus trabajos sean sometidos a aprobación, revisión o corrección finales, etc.).

c) El grado en que el titular del puesto participa en la toma de decisiones (si, por ejemplo, puede adoptarlas por propia iniciativa o solamente previa consulta o aprobación del superior jerárquico correspondiente).

d) La capacidad creadora o esfuerzo mental que se requieren para el desempeño del puesto.

Este factor es susceptible de determinación a través de preguntas

dirigidas a calibrar la actividad mental de tipo original o creador, el esfuerzo intelectual, la concentración de la atención o el esmero considerables que se requieran para la ejecución de determinadas tareas o para resolver situaciones imprevistas que requieran una solución original o basada en precedentes o datos que precisen de una investigación compleja, etc.

e) Esfuerzo físico. Condiciones ambientales.

Al lado del esfuerzo intelectual conviene tener en cuenta aquellas condiciones ambientales que puedan influir adversamente en el desarrollo del trabajo (tales como riesgos, peligrosidad, calor o frío excesivos, ruido, postura incómoda, necesidad de subir y bajar repetidamente escaleras, frecuencia de interrupciones que distraigan la atención, etc.). Es asimismo importante el determinar qué puestos requieren un esfuerzo físico por encima del habitual y, en general, como dispone el Estatuto de Funcionarios Civiles del Estado, todas aquellas circunstancias que supongan una mayor onerosidad, entre las que se podrían incluir la jornada dilatada más allá de lo normal, la residencia en ciudades en que el coste de vida sea más alto, etc.

4. ESPECIFICACIONES

La determinación de las condiciones o requisitos que son precisos para el desempeño de un puesto de trabajo surge, en parte, como consecuencia del análisis de los factores hasta ahora estudiados, en especial de la naturaleza de las tareas que integran el contenido del puesto. Es útil, sin embargo, incluir en los cuestionarios o formular en las entrevistas de análisis preguntas encaminadas a la obtención directa de estos datos, pues el conocimiento que del puesto tienen, tanto el titular como el superior jerárquico, puede proporcionar valiosas indicaciones con respecto a las condiciones ideales que el ocupante del puesto debe reunir.

Las especificaciones habrán de determinar, entre otros requisitos de capacidad del titular, los siguientes:

a) Educación general: primaria, bachillerato elemental, bachillerato superior o equivalente, título universitario o de Escuela Especial.

b) Educación especial o profesional: por ejemplo, Economía, Derecho, Ingeniería, Medicina, etc., indicando el nivel en que este conocimiento se requiere: altamente especializado, propio de una carrera, etc.

c) Conocimientos o habilidades especiales (tales como idiomas,

mecanografía, taquigrafía, uso de máquinas, diplomas, certificados o cursos especiales, etc.).

d) Las condiciones de experiencia que el titular requiera.

Recogida de datos

Los datos necesarios para elaborar las descripciones de los puestos pueden ser recogidos a través de cualquiera de los siguientes métodos o de una combinación de los mismos:

- Observación directa.
- Entrevistas; y
- Cuestionarios.

La observación directa exige una completa familiarización del analista con todos los puestos a describir, y sólo es practicable en organizaciones de escaso volumen.

El método más efectivo es el de las entrevistas, siempre que éstas sean conducidas por analistas experimentados que dispongan de tiempo suficiente para una recogida minuciosa de los datos. Las entrevistas se celebran normalmente en el lugar mismo en que el titular del puesto desarrolla su actividad, lo que permite la observación de factores ambientales de otro modo difíciles de reflejar y la aportación de materiales utilizados en el trabajo al par que favorece la espontaneidad del entrevistado, eliminando recelos o nerviosismos que podrían crear un clima de tensión. Como variante del método de entrevistas suele a veces utilizarse el de conferencias, en que el titular del puesto es llamado a informar a la oficina del analista, procedimiento que puede, indudablemente, hacer más rápida la celebración de las entrevistas, pero poco aconsejable psicológicamente y susceptible de ocasionar perturbaciones innecesarias en el funcionamiento de los servicios.

El método más comúnmente usado, en razón de la facilidad y sencillez de su manejo, es el de los cuestionarios, cuya principal ventaja radica en que permite recoger simultáneamente, sin esfuerzo por parte de los analistas, los datos correspondientes a los puestos de una entera organización. En él se confía la aportación de los datos a los propios titulares de los puestos y a sus superiores jerárquicos, datos que han de irse indicando conforme a una pauta cuidadosamente definida en el propio cuestionario. Las desventajas de los cuestionarios radican en que muchos titulares de los puestos pueden hallar

difícil la descripción de las tareas que desarrollan, o pueden inclinarse por considerar unas más importantes que otras, de acuerdo con sus propias preferencias, o incluso tender a describir sus propias aptitudes y capacidades personales en lugar de referirse abstractamente a las requeridas para desempeñar el puesto de trabajo que actualmente ocupan.

Con objeto de obviar estos inconvenientes, los datos obtenidos a través de los cuestionarios suelen completarse mediante entrevistas en aquellos casos en que sean oscuros, incompletos o contradictorios, y, en general, mediante muestreo, para comprobar al menos un veinticinco por ciento de las descripciones. Es también aconsejable la práctica de entrevistas cuando se trata de lograr descripciones-tipo de puestos similares.

El repertorio de preguntas que forma un cuestionario tiene que estar hábilmente diseñado si se quiere que los resultados obtenidos reflejen fielmente la realidad del puesto. La teoría de la investigación social, a propósito del planeamiento de encuestas, ha formulado un conjunto de directrices y cautelas que el redactor de un cuestionario ha de tener siempre presentes. Entre ellas conviene destacar aquí la importancia que tiene no incluir preguntas que se encuentren «cargadas» de un determinado sentido (*loaded questions*) y que puedan inducir inconscientemente al titular a responder en un sentido predeterminado. Toda pregunta ha de ser rigurosamente neutra en su planteamiento, sin incluir elementos que sugieran de una manera u otra una super o minus valoración de factores determinados de los puestos de trabajo. Por otra parte, las preguntas han de tener una respuesta fácil y viable y han de rendir resultados significativos, por todo lo cual la confección de las mismas requiere en el redactor un especial cuidado y pericia. Por esto es aconsejable proceder a una comprobación de los cuestionarios mediante muestreo o a través de una unidad piloto suficientemente representativa antes de proceder a su utilización o distribución en masa.

Las preguntas incluidas en el cuestionario pueden ser abiertas, o de respuesta libre, y cerradas, o de respuesta limitada. En las primeras el espacio dejado para la contestación puede ser prácticamente ilimitado, como cuando se pide al titular que describa en sus propias palabras las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo. La respuesta será de extensión breve cuando los términos en que se formula sólo admitan una contestación específica. En ocasiones puede ser preferible adosar a la pregunta un abanico de respuestas específicas o limitadas, en las que el titular ha de escoger la que considere

más adecuada a las circunstancias del puesto que desempeña, aunque este tipo de cuestiones rara vez conduce a una respuesta neutral.

Debe procurarse una adecuada distribución de las preguntas en el cuestionario, de tal modo que las de tipo abierto se complementen con otras de tipo cerrado y las que exigen una respuesta amplia con otras de tipo específico. De este modo cada cuestionario completo puede suministrar hasta cierto punto la comprobación de sus propios datos, ofreciendo al analista valiosos elementos de juicio para la elaboración del borrador o primera redacción de las descripciones que, de acuerdo con el procedimiento que se determine (tema de la siguiente ponencia), haya de someter a la aprobación de la línea jerárquica y, finalmente, a la de la Junta o Comisión de Descripción de Puestos que se establezca.

Contenido de las descripciones.

El contenido de las descripciones se distribuye usualmente en las siguientes secciones:

- Función.
- Tareas y responsabilidades.
- Relaciones.
- Especificaciones o requisitos.

Función

La descripción suele iniciarse con una declaración sumaria acerca de los objetivos fundamentales, propósito o razón de ser del puesto de trabajo. Se trata de definir brevemente los elementos básicos caracterizadores del puesto, con objeto de facilitar y simplificar el manejo de las descripciones.

Tareas y responsabilidades

Bajo este epígrafe se incluyen, por orden de importancia, las tareas y responsabilidades que forman el contenido del puesto, enumerándose asimismo, en el lugar apropiado, las atribuciones de que disfruta el titular y los límites de delegación en que se mueve.

Relaciones

En esta sección se describen las relaciones que el titular del puesto mantiene habitualmente, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización.

Especificaciones o requisitos

Constituye ésta la parte más importante de la descripción a efectos de la adscripción del puesto a un titular determinado o genéricamente a un Cuerpo concreto de funcionarios. Algunos autores quisieran reservar para las especificaciones o requisitos la denominación de «descripción», considerando las secciones precedentes como mero «análisis» de los puestos de trabajo. Parece, sin embargo, más lógico llamar «análisis» a las operaciones previas de racionalización y estudio de los puestos y englobar bajo el término «descripción» todos los epígrafes más arriba enumerados.

Las especificaciones o requisitos establecen las condiciones de educación, preparación y experiencia que el titular debe reunir, y adecuadamente redactadas pueden facilitar sobremanera la adscripción de los puestos a los diferentes Cuerpos de funcionarios, proporcionando elementos de juicio suficientes y completos a los organismos o juntas de clasificación que hayan de realizar esta tarea.

Estilo

Se suele insistir que el estilo de las descripciones ha de ser simple y conciso, ajustado a los hechos y claro, huyendo de las ampulosidades propias de la jerga administrativa habitual. La descripción ha de ser un útil de trabajo dotado de la mayor precisión posible, y en este sentido las ambigüedades de lenguaje, los esfuerzos literarios, el prurito de revestir las funciones con vocablos suntuosos que den una idea más elevada de la importancia de las funciones desarrolladas no hacen sino disminuir la eficacia del instrumento.

Es asimismo sobre manera importante introducir poco a poco la mayor uniformidad posible en la terminología empleada, sobre todo en las denominaciones o títulos de los puestos y de las unidades orgánicas en que éstos se integran, denominaciones que debieran tener un valor idéntico en todos los niveles de la Administración del Estado.

Tiempo preciso

Se considera habitualmente que la redacción de una descripción consume de cinco a ocho horas del trabajo de un analista. Este tiempo puede, no obstante, ser considerablemente reducido cuando se disponga de un número adecuado de descripciones-tipo aplicables a los puestos de trabajo que más comúnmente se repiten en la realidad administrativa. La preparación de un repertorio suficientemente extenso de descripciones-tipo requiere, sin embargo, la recopilación de un número considerable de descripciones terminadas o la realización de un muestreo cuidadosamente planeado de los puestos más típicos o que se presentan en cadencia más uniforme. Conviene advertir a este respecto que las descripciones-tipo pueden facilitar las tareas descriptivas en los niveles inferiores de la Administración, pero la posibilidad de su empleo es reducida por lo que se refiere a los niveles medios y superiores.

Manual de organización

Una vez concluidas las descripciones de todos los puestos de una gran unidad organizativa o Departamento ministerial resulta sobre manera útil recopilarlas sistemáticamente en un volumen, que se suele denominar *Guía de puestos* o *Manual de organización*. En él se agrupan, ordenadas conforme a su encaje estructural, todas las descripciones, haciéndose preceder a las correspondientes a cada unidad orgánica menor un organigrama detallado que la represente gráficamente.

Las ventajas que se derivan de la existencia de un *Manual de organización* son múltiples. En primer lugar constituye el precedente de trabajo indispensable para la confección de plantillas orgánicas, que se pueden elaborar con rapidez sobre la base de los datos ordenados en el manual.

Por otra parte, el manual constituye el punto de partida ideal para cualquier trabajo de racionalización de la organización, para el correcto planeamiento de la misma, para el desarrollo de un adecuada política de personal y para la redacción de normas y principios generales conducentes a una mejor eficacia de los servicios. Para el analista de Organización y Métodos supone, en suma, la plataforma más perfecta imaginable para planear y llevar a cabo su propio trabajo.

La descripción de puestos de trabajo. Conclusiones

1. A los efectos de proceder al análisis y descripción de los puestos de trabajo la recogida de datos deberá hacerse principalmente por medio de cuestionarios.

Se considera además aconsejable la práctica de entrevistas:

- Cuando los datos suministrados por el cuestionario sean oscuros, incompletos o contradictorios.
- Cuando se trate de obtener descripciones-tipo; y
- En general, mediante muestreo, hasta completar la observación de un 25 por 100 de los puestos.

2. Antes de proceder al análisis y descripción de los puestos se procurará recopilar o, en la medida de lo posible, preparar cuantos materiales puedan ayudar en esta tarea, como por ejemplo:

- Compilaciones de disposiciones legales en materia de organización y de personal, organigramas, manuales de procedimiento, directrices e instrucciones de trabajo, diagramas de circulación de documentos y de flujo de trabajo, etc.

3. Los cuestionarios habrán de ser redactados de tal manera que:

- Recojan todos aquellos factores que hayan de servir de base a la descripción y clasificación de puestos de trabajo.
- Eviten cuestiones que induzcan al titular del puesto a contestar en un sentido predeterminado o den origen a respuestas insuficientes o desorientadoras.
- Se procure la inclusión de preguntas de tipo abierto, completadas por otras de carácter más específico, integrándose el conjunto de tal modo que cada sección del cuestionario sirva de interpretación del sentido de las restantes.

4. Los factores o elementos que definen cada puesto de trabajo pueden ser agrupados, a efectos de sistematizar en los cuestionarios las preguntas referentes a los mismos, en la forma siguiente:

A) NATURALEZA DE LAS TAREAS

Periodicidad y porcentaje de tiempo dedicado a cada una.

B) NIVEL DE RESPONSABILIDAD

a) Relación jerárquica:

Descendente:

- Técnicas de dirección.
- Supervisión dada.

Ascendente:

- Supervisión recibida.

b) Relaciones internas y externas.

C) NIVEL DE DIFICULTAD

1. Complejidad de la tareas.
2. Límites de las tareas.
3. Decisiones.
4. Capacidad creadora. Esfuerzo mental.
5. Esfuerzo físico. Condiciones ambientales.

D) ESPECIFICACIONES

1. Educación general.
2. Educación especial o profesional.
3. Conocimientos o habilidades especiales.
4. Experiencia.
5. Los cuestionarios habrán de ser rellenados por el titular del puesto y completados por su superior jerárquico, quien podrá hacer en el lugar apropiado cuantas observaciones estime oportunas.
6. El contenido de las descripciones habrá de recoger los factores básicos de clasificación, distribuidos en la siguiente forma:
 1. Funciones básicas.
 2. Tareas y responsabilidades.
 3. Relaciones:
 - a) Jerárquica.
 - b) Internas y externas.
 4. Especificaciones y requisitos.

7. Las descripciones habrán de basarse en las tareas y responsabilidades que de hecho integran el contenido de cada puesto de trabajo, aunque cuando se trate de puestos cuya conformación sea defectuosa desde el punto de vista orgánico las descripciones deberán acoger las correcciones en el contenido del puesto que a juicio del superior jerárquico a quien corresponda parezcan oportunas.

8. Se estima conveniente la redacción de descripciones-tipo para determinadas clases de puestos, con objeto de simplificar en lo posible las tareas de descripción.