

SISTEMAS DE CLASIFICACION DE PUESTOS DE TRABAJO

Por ALBERTO GUTIERREZ RENON

Introducción

COMO muchas otras técnicas de organización, la clasificación de puestos de trabajo es utilizada tanto por la Administración pública como por la empresa privada. Aunque tanto en una como en otra pueden citarse precedentes remotos, el desarrollo de las técnicas de clasificación puede situarse en los trabajos que con este u otros nombres han tenido lugar en los Estados Unidos en el primer tercio de este siglo. Los primeros intentos sistemáticos de clasificación tuvieron como fin el establecimiento de escalas racionales de retribución, y esta preocupación primordialmente económica

es visible aún en los diversos sistemas, hasta el punto que en alguno de ellos, como veremos al estudiar el sistema de comparación de factores, la evaluación de los puestos se hace directamente en términos monetarios.

Pronto se observó, sin embargo, que las ventajas que se obtienen de una clasificación van mucho más allá del simple establecimiento de una escala equitativa de retribuciones. Hoy día se admite generalmente que el gran esfuerzo que una clasificación supone está plenamente justificado aun cuando sus resultados no vayan a ser utilizados a efectos remuneratorios. Al examinar los distintos sistemas de clasificación hemos de evitar la idea de que sus resultados han de traducirse directamente en pesetas. Aunque tampoco podremos olvidar que, una vez realizada la clasificación, el régimen general de remuneraciones se ve siempre influido, a la corta o a la larga, por los resultados de aquélla.

A lo largo de la discusión de las ponencias anteriores ha quedado establecida la necesidad de llevar a cabo la descripción de los puestos de trabajo antes de proceder a su clasificación. Por eso, al tratar aquí de los problemas de clasificación damos por supuesto que la descripción se hubiese ya realizado.

La descripción de los puestos nos habrá dado una masa ingente de información sobre la estructura administrativa, y el hecho de disponer de esta información tiene una importancia trascendental. Por primera vez va a ser posible encarar los problemas de nuestra Administración sobre la base de un conocimiento directo de la realidad y no sobre indicaciones jurídico-formales o bien entencionadas estimaciones. De ello pueden derivarse importantes consecuencias, tanto estructurales como relativas a la administración de personal. El poseer la descripción detallada de los puestos de trabajo hará posible la iniciación de un proceso de largo alcance de reorganización de las unidades administrativas. Asimismo podrán establecerse más adecuados criterios para provisión de plazas, formación, perfeccionamiento, remuneración y, en general, todos los aspectos relativos al régimen de la función pública.

Ahora bien: tal como resulta de la descripción, la masa de datos reunida es de difícil manejo. Para poder utilizar estos datos a los efectos expuestos hay que ordenarlos, sistematizarlos; en una palabra: clasificarlos. La clasificación resulta, pues, no sólo de los preceptos de la Ley de Bases, sino también de las exigencias mismas del planteamiento de los problemas de la Administración sobre la base de datos objetivos.

Sistemas de clasificación

La clasificación es una meta a la que puede llegarse por distintos caminos. Podemos considerar los puestos como unidades globales o bien descomponerlos en sus elementos fundamentales; los puestos pueden ser comparados directamente entre sí o bien con un tipo abstracto o unidad de medida previamente establecido; los resultados pueden ser expresados en términos cuantitativos o de situación relativa, etc. A su vez, cada uno de estos enfoques admite distintos matices, por lo que el número de posibles métodos de clasificación es ilimitado.

En la práctica, los métodos utilizados por las empresas privadas y organizaciones públicas son muy variados, y es difícil encontrar dos exactamente iguales. Sin embargo, esta variedad puede reducirse a cuatro sistemas o patrones fundamentales.

I. Sistemas no cuantitativos.

- a) Jerarquización.
- b) Descripción de grados.

II. Sistemas cuantitativos.

- a) Puntuación.
- b) Comparación de factores.

Cada uno de ellos presenta en la realidad múltiples variantes, pero las diferencias pueden considerarse accidentales, y sus líneas fundamentales son siempre las que se exponen a continuación en un breve resumen.

El sistema de jerarquización

Con arreglo a este sistema, los puestos se incluyen en una lista, ordenados según su importancia. El orden de cada puesto se decide mediante la comparación de cada puesto con todos los demás de la organización.

En una primera fase, cada puesto se compara con todos los de la misma unidad, ponderando la dificultad y responsabilidad que lleva aparejadas su contenido, y se forma una lista por orden de importancia relativa. Las distintas listas obtenidas se comparan luego entre sí y se funden en una lista general.

Por pequeña que sea la organización, y aunque a veces se atribuya a puestos similares un mismo número de orden, la lista jerarquizada suele resultar excesivamente larga. Por otra parte, el número de orden no dice nada acerca de la distancia entre un puesto y los anteriores y posteriores a él ni, en consecuencia, de su situación relativa en la organización. Por eso, dentro de la lista general suelen delimitarse zonas o grados, dando el mismo valor a todos los puestos comprendidos en ellos. Para la utilización de los resultados de la clasificación se manejan estos grados o niveles más que los números de orden originales.

Este sistema es sencillo y tiene grandes ventajas para determinado tipo de organizaciones. Es fácilmente comprensible por los afectados y no requiere gran preparación técnica de quienes clasifican, aunque sí un juicio seguro y un conocimiento profundo de todos los puestos.

Sin embargo, sus posibilidades de aplicación se reducen a organizaciones relativamente pequeñas. A medida que la organización es mayor aumenta la dificultad de encontrar personas que conozcan bien todos los puestos y se complican extraordinariamente las operaciones clasificatorias.

Si tenemos en cuenta que cada puesto es comparado con todos los demás, el número total de comparaciones (C) viene dado por la fórmula $C = N(N - 1)$, siendo N el número de puestos. Cuando N es muy grande, el sistema es prácticamente imposible de aplicar.

Sistema de descripción de grados

Este sistema es denominado también a menudo método de clasificación por antonomasia, dándose a los demás en conjunto el nombre de evaluación de tareas u otros similares. Se caracteriza por la existencia de grados o niveles previamente descritos en los que se incluyen los puestos de trabajo de la organización.

Los grados suelen establecerse y definirse por la autoridad superior de la organización. Su número varía en los distintos sistemas (de un mínimo de 6 a un máximo de 22), y se fija arbitrariamente considerando los fines de la clasificación, las características de la organización y la jerarquización tradicionalmente establecida en ella.

Para facilitar su inclusión en el grado correspondiente los puestos se agrupan en clases o conjuntos de puestos, cuyas tareas y responsabilidades, así como las cualificaciones requeridas para su desempeño, son lo suficientemente semejantes para justificar un tratamiento común. Las clases vienen definidas en lo que en los países sajones

llaman *class specifications*, y que en España se ha traducido por *descripciones tipo*. Una descripción tipo suele incluir:

- El nombre o título de la clase.
- Una brevisima definición del contenido.
- La delimitación de las tareas y responsabilidades a las que se extiende.
- Algunos ejemplos típicos del trabajo desarrollado en los puestos comprendidos en tal clase.
- Las cualificaciones mínimas y deseables que deben reunir quienes desempeñen estos puestos.

La delimitación de tareas, los ejemplos típicos y las cualificaciones requeridas sirven para trazar las fronteras de la clase y su diferenciación de las demás. Los títulos proporcionan el indispensable lenguaje común a todas las unidades que utilizan el mismo sistema de clasificación. Conviene subrayar la diferencia entre el concepto de clase utilizado por un sistema de clasificación y los nombres genéricos con que se denominan usualmente puestos existentes en cualquier organización. Para expresar gráficamente esta diferencia basta señalar que como resultado de algunas investigaciones realizadas en los Estados Unidos por Comités del Congreso se encontró que mientras la denominación común de *clerk* encubría 110 puestos diferentes se daban 105 títulos distintos a empleados que realizaban el mismo trabajo de archivo.

Cuando no existen todavía descripciones tipo o cuando las existentes no se adaptan a una de las unidades analizadas, las clases se obtienen por progresivas subdivisiones de los puestos—con arreglo a la naturaleza del trabajo—en sectores ocupacionales, series o especialidades y, finalmente, en clases.

Diferenciados por la naturaleza del trabajo y por su nivel de dificultad y responsabilidad, los puestos clasificados quedan definidos por su posición en una retícula general que da una idea perfecta de la situación de cada uno de ellos en la organización.

A continuación (véase cuadro 1) se incluye una representación gráfica de lo que podría ser en la práctica una parte de esta retícula general.

Las principales ventajas que se reconocen a este sistema son su relativa facilidad y rapidez de aplicación, que le hacen muy adecuado para grandes organizaciones.

Suelen citarse como inconvenientes una cierta falta de sensibilidad para medir diferencias (especialmente cuando se utiliza a efec-

CUADRO 1

| | SECTOR OCUPACIONAL A | | SECTOR OCUPACIONAL B | | | SECTOR OCUPACIONAL C | | | | SECTOR OCUPACIONAL D | |
|----|----------------------|-----------|----------------------|-----------|-----------|----------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------|-----------|
| | Serie A a | Serie A b | Serie B a | Serie B b | Serie B c | Serie C a | Serie C b | Serie C c | Serie C d | Serie D a | Serie D b |
| 12 | .. | ... | | | . | | | | | | |
| 11 | ... | ... | | .. | .. | | | | | | |
| 10 | | ... | .. | ... | ... | | | . | | | |
| 9 | | | .. | | | | . | . | . | | |
| 8 | | | ... | | | . | .. | .. | .. | .. | .. |
| 7 | | | | | | .. | ... | .. | | ... | ... |
| 6 | | | | | | ... | | | | ... | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |

tos exclusivamente económicos), y sobre todo el que no da tantas garantías de objetividad como los sistemas cuantitativos y permite que los resultados de la clasificación vengan influidos en parte por consideraciones personalistas y tradicionales derivadas de la situación anterior.

Sistemas de puntuación

En estos sistemas el valor relativo de cada puesto viene representado por una cifra, que se obtiene sumando las puntuaciones atribuidas por separado a cada uno de los factores o características esenciales del puesto considerado.

Para poner en marcha un sistema de puntuación es necesario:

1.º *Seleccionar los factores a considerar.*—Estos factores varían mucho de unos sistemas a otros, según el número de puestos a clasificar, la naturaleza y variedad de su contenido, la exactitud que se busque en la diferenciación y las preferencias personales de quienes construyen el sistema. Se usan así desde un mínimo de cuatro a amplias listas de veinte, treinta, cuarenta o más factores.

2.º *Establecer grados dentro de cada factor.*—El número de grados suele oscilar de 3 a 5, siendo éste el más comúnmente empleado.

La distancia entre grado y grado se establece atribuyéndoles un número de puntos que siguen una progresión aritmética (caso del ejemplo utilizado en cuadro 2), una progresión geométrica, o que se acercan a una u otra.

3.º *Ponderar los factores.*—Aunque a veces se da igual peso a todos los factores, lo corriente es ponderarlos, atribuyéndoles puntuaciones distintas según su importancia.

A título de ejemplo se incluye una escala de puntuación de factores (cuadro 2).

Una vez construida la escala se analiza la descripción del puesto, descomponiendo éste en factores. Se comprueba si el puesto exige o no cada uno de los factores, y en caso afirmativo en qué grado, atribuyéndole la puntuación correspondiente. Se suman luego las puntuaciones factoriales, obteniendo la puntuación total del puesto.

Si la clasificación se hace exclusivamente a efectos remuneratorios puede darse un valor económico al punto, y el salario queda determinado automáticamente. Si la clasificación se hace a otros efectos suelen establecerse grados o niveles, incluyendo en cada nivel los puestos cuya puntuación total se encuentra entre las dos cotas correspondientes.

CUADRO 2

| FACTOR | Primer grado | Segundo grado | Tercero grado | Cuarto grado | Quinto grado |
|---|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| 1. Educación | 14 | 28 | 42 | 56 | 70 |
| 2. Experiencia | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| 3. Iniciativa | 22 | 44 | 66 | 88 | 110 |
| 4. Esfuerzo físico | 8 | 16 | 24 | 32 | 40 |
| 5. Esfuerzo mental | 8 | 16 | 24 | 32 | 40 |
| 6. Responsabilidad por equipo o proceso | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 7. Responsabilidad por material o producto | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 8. Responsabilidad por seguridad de los demás | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9. Responsabilidad por trabajo de los demás | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 10. Condiciones de trabajo. | 7 | 14 | 21 | 28 | 35 |
| 11. Riesgos | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

Los sistemas de puntuación están muy extendidos en la empresa privada. Como ventajas fundamentales suelen citarse su flexibilidad, exactitud y objetividad. La descomposición en factores permite considerar todas las facetas del puesto mejor que cualquier consideración global y centra la atención sobre el trabajo, evitando que se mezclen consideraciones personalistas.

Sus inconvenientes principales son la dificultad de seleccionar, graduar y ponderar los factores en forma objetiva y racional. Estos sistemas requieren también para su aplicación especialistas muy entrenados y el proceso de clasificación es largo.

Sistemas de comparación de factores

Coinciden con los de puntuación en descomponer los puestos en factores, pero en lugar de puntuar estos factores con arreglo a una escala predeterminada la puntuación se obtiene mediante la comparación con un pequeño número de «puestos clave».

El proceso de clasificación consta de las siguientes etapas:

1.^a *Determinación de «puestos clave»*.—Por «puestos clave» se entienden aquellos puestos sobre cuya importancia, situación relativa y

remuneración existe un acuerdo general. El número de estos puestos es variable. Es necesario únicamente que los puestos elegidos no sean demasiados ni demasiado pocos y que ocupen lugares que vayan desde los primeros a los últimos, considerados según su importancia.

2.^a *Determinación de los factores.*—El número de factores que se consideran es variable, pero suelen utilizarse cinco o un número similar. No se llega nunca a las largas listas que a veces se encuentran en los sistemas de puntuación.

3.^a *Formación de escalas por factores.*—Para cada factor se construye una escala separada y en ella se ordenan los «puestos clave» de menor a mayor dificultad, atendiendo exclusivamente al factor de que se trate.

4.^a *Atribución de valores.*—El valor de los «puestos clave», representado por su remuneración presente o atribuida, se reparte entre los factores en que el puesto se descompone proporcionalmente a la importancia de cada uno.

Como resultado de las fases anteriores, y tras los ajustes precisos, se obtienen tantas escalas como factores, en cada una de las cuales aparecen ordenados los puestos clave con valores expresados en unidades monetarias. En el cuadro 3 se incluye un ejemplo de escalas construidas con arreglo al procedimiento expuesto.

Una vez construidas las escalas factoriales, cada puesto a analizar se descompone en factores y se incluye en cada una de las escalas en el lugar que le corresponda, asignándole un valor comprendido entre el inmediatamente anterior y el inmediatamente siguiente. Un puesto ya analizado puede incorporarse como auxiliar a estas escalas, siendo a su vez elemento de comparación para la valoración de los puestos restantes.

Cuando el fin exclusivo de la clasificación es establecer un plan de remuneración no es necesaria ninguna conversión, pues los valores de las escalas son valores monetarios y basta sumarlos para obtener la retribución del puesto.

No obstante, para utilizar la clasificación a otros efectos pueden transformarse los valores monetarios en grados, de modo similar a como vimos en los sistemas de puntuación y jerarquización.

Los sistemas de comparación de factores son considerados como los más perfectos por muchos autores. La descomposición en factores evita apreciaciones generales, y la comparación constante permite asignar valores más objetivos facilitando la tarea del clasificador. Al basar la valoración en el análisis de «puestos clave» pertenecientes a la organización se evitan muchos inconvenientes de las escalas

CUADRO 3

| CONOCIMIENTOS | | | ESFUERZO MENTAL | | | ESFUERZO FISICO | | | RESPONSABILIDAD | | | CONDICIONES DE TRABAJO | | |
|---------------|-----------------|-------|-----------------|-----------------|-------|-----------------|-----------------|-------|-----------------|-----------------|-------|------------------------|-----------------|-------|
| Puesto | Número de orden | Valor | Puesto | Número de orden | Valor | Puesto | Número de orden | Valor | Puesto | Número de orden | Valor | Puesto | Número de orden | Valor |
| F | 1 | 9 | F | 1 | 9 | K | 1 | 13 | F | 1 | 10 | J | 1 | 7 |
| J | 2 | 19 | R | 2 | 14 | L | 2 | 13 | P | 2 | 21 | P | 2 | 7 |
| B | 3 | 20 | J | 3 | 16 | C | 3 | 16 | J | 3 | 21 | L | 3 | 7 |
| R | 4 | 27 | D | 4 | 17 | P | 4 | 16 | R | 4 | 22 | F | 4 | 7 |
| D | 5 | 27 | B | 5 | 20 | J | 5 | 16 | D | 5 | 25 | K | 5 | 7 |
| P | 6 | 32 | P | 6 | 25 | Q | 6 | 16 | B | 6 | 31 | C | 6 | 9 |
| K | 7 | 36 | Q | 7 | 25 | R | 7 | 16 | Q | 7 | 45 | R | 7 | 10 |
| Q | 8 | 36 | E | 8 | 30 | D | 8 | 17 | L | 8 | 55 | L | 8 | 11 |
| E | 9 | 38 | K | 9 | 40 | E | 9 | 18 | K | 9 | 60 | E | 9 | 11 |
| L | 10 | 40 | L | 10 | 42 | F | 10 | 25 | E | 10 | 60 | D | 10 | 11 |
| C | 11 | 70 | C | 11 | 70 | B | 11 | 25 | C | 11 | 133 | B | 11 | 18 |

prefabricadas y se consiguen resultados más adecuados a las necesidades de dicha organización.

Su inconveniente fundamental es la dificultad de construir las escalas factoriales. Seleccionar el número necesario de «puestos clave», ordenarlos por importancia para cada factor y atribuir valores monetarios a estos números de orden es un proceso complicado y laborioso que exige bastante tiempo y la intervención de especialistas preparados.

Consideraciones generales sobre los distintos sistemas de clasificación

Al llegar a este punto quizá convenga hacer algunas consideraciones generales que se deducen del estudio de los sistemas expuestos.

En primer lugar, es obligado mencionar la preocupación fundamental de todos los sistemas por valorar y clasificar el puesto y no a la persona que lo ocupa. Un sistema se considera más perfecto mientras más capaz es de aislar los resultados de consideraciones personalistas. Uno de los puntos en que más hincapié hacen los partidarios de los sistemas de puntuación y comparación de factores es precisamente la superioridad de ambos sistemas en este aspecto.

La clasificación se resume siempre en la colocación del puesto en un nivel que dé idea de su situación relativa en la organización. A este resultado puede llegarse por distintas vías: atribución de un número de orden, un número de puntos o un valor monetario o inclusión en un grado previamente descrito. En el proceso de clasificación que conduce a este resultado se mezclan siempre los elementos objetivos con los juicios subjetivos de valor. Precisamente por la necesidad de reducir la subjetividad al mínimo se considera que una adecuada descripción de los puestos es la base indispensable para la clasificación. Al exponer un sistema, la descripción figura siempre como primera fase. Si aquí hemos prescindido de ella es simplemente porque la considerábamos suficientemente tratada en las ponencias anteriores.

Todos los sistemas tienen ventajas e inconvenientes que les son propios. En general, la sencillez y rapidez de un sistema se oponen a su precisión y sensibilidad, y viceversa. Podríamos decir que también a la clasificación de puestos de trabajo es aplicable la conocida regla de oro de la mecánica: lo que se gana en fuerza se pierde en velocidad. No puede hablarse por tanto de superioridad de un sistema sobre los demás, sino únicamente de sistema más adecuado en unas

circunstancias determinadas. La adopción de uno u otro deberá decidirse en función de la magnitud y características de la organización que se trata de analizar, el fin o los fines perseguidos por la clasificación, la capacidad técnica (conocimientos y experiencia) de quienes van a realizar las tareas clasificatorias y el tiempo de que se disponga para realizarlas. A la hora de adoptar un sistema en nuestro país deberán considerarse todas estas circunstancias y decidir en función de ellas.

El sistema aconsejable en la Administración española

La Administración central española constituye una organización muy compleja, tanto por el número de puestos de trabajo como por la diversidad de naturaleza de los mismos. Por tanto, hay que descartar como inviable el sistema de jerarquización.

Nuestra capacidad técnica puede ser considerada en el mejor de los casos como modesta, ya que carecemos prácticamente de experiencia en este campo. Por otra parte, la clasificación ha de realizarse —según hemos visto el día anterior— en unos límites de tiempo que preocuparían a equipos técnicos mucho más preparados que los especialistas que podamos nosotros encontrar. Ambas circunstancias hacen muy problemática la posibilidad de basarnos en sistemas cuantitativos y parecen aconsejar decididamente la adopción de un sistema de descripción de grados.

El análisis de las finalidades que la Ley atribuye a la clasificación parece apoyar también el sistema propuesto. Un examen sistemático de la Ley de Bases de 20 de julio nos hace descubrir tres utilidades fundamentales de la clasificación:

- a) Atribuir cada puesto al Cuerpo de funcionarios más idóneo para desempeñarlo.
- b) Servir de base a la confección de las plantillas orgánicas.
- c) Proporcionar unos criterios orientadores que puedan ser utilizados para el establecimiento de un nuevo régimen de remuneraciones.

De estas tres finalidades, las dos primeras pueden cumplirse más fácilmente sobre la base de un sistema de descripción de grados. Un limitado número de grados es mucho más manejable que una amplia escala de puntuaciones o valores y será sin duda mucho más útil a la hora de decidir la atribución de un puesto a uno o varios Cuerpos o al comparar unidades para la confección de la plantilla orgánica.

Podría pensarse que para un cálculo de remuneraciones los sistemas cuantitativos ofreciesen mayor precisión. Pero no hemos de ol-

vidar que si bien el futuro régimen de remuneraciones habrá de tener muy en cuenta los resultados de la clasificación, no será, sin embargo, una pura e inmediata consecuencia de ésta. La determinación de niveles de dificultad y responsabilidad proporciona de momento información suficiente a estos efectos.

La elección del sistema de descripción de grados viene apoyada también por la observación de la experiencia internacional, de gran valor indicativo. Todos los países que tienen establecido un sistema de clasificación de puestos de trabajo han elegido este método, al menos como sistema fundamental. Y ello a pesar de tratarse de países de características sociopolíticas, tradición cultural y localización geográfica diferentes como pueden ser Estados Unidos, Japón, Brasil, Canadá, Irán, o países de tradición hispánica como Filipinas, Puerto Rico, Colombia, Costa Rica, Guatemala o Panamá.

En todos estos países la Administración pública no parece haber utilizado nunca el sistema de comparación de factores. El de jerarquización ha tenido escasa aplicación; se ha utilizado en alguna entidad local o como auxiliar del de descripción de grados en caso de deficiencia de las descripciones tipo. La puntuación ha sido empleada como sistema complementario por la Marina americana para ajustar el sistema general a un determinado sector de puestos de trabajo.

Exigencias del sistema

El sistema de descripción de grados ofrece ventajas de simplicidad y rapidez de aplicación superiores a los sistemas cuantitativos, pero su puesta en marcha presenta problemas que han de resolverse si hemos de llevar a cabo la clasificación dentro de los estrechos límites de tiempo de que disponemos.

Este sistema exige, como hemos visto antes, la definición previa de los grados y la utilización de descripciones-tipo. El número de niveles a utilizar y la definición de cada uno deberá ser establecido por la más alta autoridad que interviene en la clasificación: en nuestro caso, el Consejo de Ministros. El número no debería ser muy elevado, pero sí suficiente para acoger las distinciones esenciales existentes en la realidad española. Si, en general, se suele señalar un mínimo de seis y un máximo de 22, no parece aventurado recomendar cualquiera en la zona intermedia, v.g., entre 12 y 16. Estos niveles deben ser definidos con fórmulas que, sin caer en una vaguedad excesiva, sean lo suficientemente amplias para recoger todos los casos concretos que en la realidad se encuentran.

Las descripciones-tipo habrían de ser elaboradas por un órgano central, que en este caso parece obvio sea la Presidencia del Gobierno, contando con la participación de todos los Departamentos. Una vez realizada la descripción, y hecho un primer análisis, los resultados obtenidos en cada Departamento deberían pasar a una oficina central, que, comparando y depurando estos datos, prepararía, a título orientador, un repertorio de descripciones-tipo clasificadas por niveles. La clasificación indicativa de estas descripciones-tipo puede hacerse por comparación directa con los niveles generales, o bien utilizando como contraste un método de puntuación de factores.

La tarea de clasificación en los Departamentos consistiría entonces en analizar las descripciones de todos los puestos y subsumirlas en estos tipos abstractos. Incluso en el caso de que algunos puestos no encajasen en ninguna de las descripciones-tipo, podrían clasificarse por comparación con los similares existentes.

El resultado de la clasificación será así una gran retícula que nos dará la situación organizacional de cada puesto. Al venir cada puesto delimitado doblemente, por su nivel de dificultad y responsabilidad y por su naturaleza funcional, la utilización de la clasificación, a los efectos previstos en la Ley de Bases, no ofrece grandes problemas.

Los Cuerpos de funcionarios pueden interpretarse entonces, a efectos funcionales, como conjuntos de descripciones-tipo, ocupando en la retícula general una zona que se delimitará con arreglo a criterios que serán objeto de estudio en la ponencia siguiente. Las plantillas orgánicas de los distintos Departamentos serán fácilmente comparables. Finalmente, tendremos una sólida base para orientar el futuro régimen de remuneraciones—cuya sistemática aún no está determinada del todo—e incluso para la aplicación del mismo.

Es posible, sin embargo, que para la determinación de los complementos de destino, que según prevé la Ley de Bases habrá de ser uno de los elementos del futuro sistema de remuneraciones, sea necesario completar el sistema de clasificación propuesto con la atribución de una puntuación a aquellos puestos para los que se establezca tal complemento. Se valorarían entonces factores como riesgo, localización geográfica, etc., no considerados al incluir el puesto en el grado correspondiente. Pero esto constituye precisamente el contenido específico de otra ponencia, y sería ocioso tratarlo aquí.

Sólo queda añadir que para el éxito de la clasificación habrá que conseguir la colaboración activa tanto de los funcionarios como de la línea jerárquica. A la línea jerárquica—auxiliada por las uni-

dades O y M—corresponderá la resolución de todos los problemas que surjan en el desarrollo del Plan, así como la aprobación definitiva de la propuesta de clasificación. En cuanto a los funcionarios, habrá de establecerse un procedimiento para canalizar las observaciones, sugerencias y reclamaciones que pudieran producirse. No creo que esta participación deba extenderse al establecimiento de un auténtico recurso administrativo contra la clasificación, pero si parece indispensable la audiencia de cuantos tengan algo que decir, pues al fin y al cabo nadie conoce mejor la realidad de un puesto que quienes lo ocupan o están próximos a él, bien por relación orgánica o por un interés particular.