

# COMUNICACIONES E INICIATIVAS

EL CÓMO Y EL PORQUÉ DE UNA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Por María Jesús Sáez Parga, de la I Promoción de Técnicos  
de Administración Civil

Desde la Graduate School U. S. Department of Agriculture, donde ha cursado estudios de Administración pública, haciendo uso de una beca de la AID, gestionada por el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, María Jesús Sáez Parga, de la I Promoción de Técnicos de Administración Civil, envía a «DA» la comunicación que se transcribe a continuación.

La clasificación de puestos de trabajo tiene una cualidad que la destaca entre otras técnicas de ciencia de la Administración: su constante actualidad: Que sea actual en España, a menos de seis meses de la publicación de la nueva Ley de Bases de Funcionarios, es lógico. Que lo sea en países donde la clasificación se hizo hace tres, cinco o cincuenta años, es digno de notarse. Como ninguna otra, es ésta una parte de la ciencia de la Administración ligada a un factor cambiante, en buena parte imprevisible, sujeto a diferentes, si no a contradictorias, influencias, y con todo, el más importante en la buena marcha de la Administración: el factor humano.

Y por ello, la clasificación es un proceso sin fin, que cambia, se adapta, se perfecciona y cada día tiene que aplicar reglas a ese pequeño universo que es la persona.

## I

¿Cómo se hace una clasificación de puestos de trabajo? La primera circunstancia a considerar en cuanto al «cómo» será el «quién».

Hay dos teorías que podríamos llamar especialista o centralizada y generalista o descentralizada. La primera defiende una serie de órganos *staff* con carácter central y fuerte especialización que, entre otras tareas, llevarían a cabo la clasificación de puestos de trabajo. La segunda teoría coloca la competencia para actividades de tipo «staff» en una pluralidad de organizaciones, una en cada dependencia de la Administración. No existe autoridad central; la coordinación, aunque se celebren reuniones periódicas, es menos efectiva, y la especialización, necesariamente menor.

La situación en España está claramente en favor de un punto medio, donde ambas posturas extremas reúnan sus ventajas y eviten sus mutuos inconvenientes.

Un organismo central, especializado y representaciones de los distintos Ministerios, trabajando en equipo, sería órgano ideal para hacer la clasificación. Las ventajas son evidentes en el terreno profesional y personal. En el primero, el órgano central garantiza la adecuada coordinación y unidad de criterio y los conocimientos técnicos requeridos. Los representantes de los Ministerios aportan el conocimiento de la situación en cada uno de ellos, y sus experiencias sumadas contribuirán a dar más amplitud y realismo a los conceptos que se manejen en la clasificación.

En el terreno personal, la clasificación así preparada evitaría dos de las observaciones más frecuentes de los organismos *line* acerca del *staff*: «ellos no tienen ni idea de lo que pasa aquí»; o «eso es una intromisión». La clasificación la harían todos; y los que un día contribuyeron a hacerla serían paladines de su aplicación, cada uno en su Ministerio.

Y una vez formado el equipo, el trabajo puede empezar. Hay cinco fases que van siendo clásicas en los estudios (*surveys*) en cualquier área de la ciencia de la Administración, y son perfectamente aplicables a esta tarea:

### 1.º Planeamiento.

Materialmente, no supone sino conseguir los hombres, material y dinero necesarios, con flexibilidad en los tres campos, ya que las previsiones no son ni pueden ser infalibles. Cuántos funcionarios, por cuánto tiempo, con qué características, para trabajar solamente en Madrid o también en provincias, en qué «cuartel general»...; éstas, entre otras, son interrogaciones difíciles de contestar. De ahí que la flexibilidad sea necesaria.

Pero hay otra parte del planeamiento, inmaterial y decisiva: la atmósfera que ha de rodear esta tarea. Sinceridad, cooperación, interés de todos los envueltos en ella, de una u otra forma, garantiza el éxito.

### 2.º Reunión del material de estudio.

El equipo que vaya a hacer la clasificación tiene ahora dos tareas: familiarizarse con toda la información escrita que exista (legal, estadística, etc.) y preparar el cuestionario que será usado como base para la clasificación.

Con pequeñas variantes, todos los cuestionarios incluyen: datos que identifican al funcionario (nombre, centro o dependencia donde presta sus servicios, título actual, años de servicio a la Administración, antigüedad en su puesto actual); descripción de tareas en orden de importancia, considerara en razón del tiempo que el funcionario dedica a cada una; nombre del superior y subordinados (si existen) del funcionario y clase de autoridad ejercida desde arriba o hacia abajo. Cada superior hace luego un comentario sobre los cuestionarios de sus subordinados: ha de confirmar o corregir la descripción de tareas, señalar las más importantes, a su juicio, y las calificaciones que considera adecuadas para ese puesto.

El cuestionario será completado por el equipo de clasificadores, con notas y comentarios en su fase inicial, con números, iniciales o cualquier otro sistema o código ordenador y con la clasificación final que a su juicio corresponda a ese puesto.

Los cuestionarios suelen ir acompañados de instrucciones para completarlos y de cartas a los superiores de las dependencias a donde se envían, con una doble misión: informarles y fomentar la cooperación en la tarea común.

### 3.º Estudio y formulación de recomendaciones.

Los cuestionarios han sido debidamente rellenados y vuelven a su punto de partida. Las instrucciones a que se aludía en el párrafo anterior disminuirán—ya que evitarlos es imposible—los errores

que obliguen a nuevas idas y venidas, del cuestionario, con la consiguiente pérdida de tiempo.

El equipo clasificador, dividido en grupos, trabajará sobre los cuestionarios que son la base fundamental de la futura clasificación. La división más lógica es por Ministerios o grupos de Ministerios, con un criterio numérico. Si, por ejemplo, el Ministerio A tiene tantos funcionarios como otros tres juntos, requerirá probablemente un grupo para él sólo.

Los cuestionarios que se ordenan por Ministerios y, dentro de ellos, por niveles de jerarquía, según la información incluida en cada cuestionario. Un organigrama existente o uno construido sobre esta información es, por lo menos, una ayuda y, generalmente, un importante subproducto de la clasificación.

Y a estudiar: a agrupar las descripciones que se parecen, a convertir esa pila de papel en algo con orden y sentido. Cuando a los números o letras indicadores del Ministerio y dependencia se unen las que indican el nivel del puesto, la clasificación empieza.

Los factores generalmente considerados en esta clasificación (y dejo intencionalmente aparte los relativos a fuerzas físicas o habilidad manual, ya que no son generalmente aplicables en la clasificación de puestos de trabajo en la Administración pública) son: la *dificultad* del trabajo a desempeñar, la *responsabilidad*, atenuada o aumentada por la *supervisión* ejercida y recibida, los *conocimientos* y *experiencia* que el puesto requiere, la *variedad* de tareas, la *iniciativa* que se ha de ejercer y la *independencia* en la actuación diaria.

Ninguno de ellos puede expresarse matemáticamente y con exactitud; todos o casi todos están sujetos a valoraciones subjetivas. De ahí la importancia de prepararlos en grupo y después de detenido estudio y diálogo. De ahí también la importancia de reuniones periódicas en que se expongan problemas y soluciones y se comparen y compartan ideas y experiencias.

El resultado de esta labor conjunta serán las descripciones escritas de los distintos *puestos de trabajo* típicos que, reunidas, formarán, con las normas generales de aplicación, la clasificación de puestos de trabajo.

Y esto es todo: ese material se presentará como parte de un informe a la autoridad competente para aprobarlo. Naturalmente, dicha autoridad habrá sido informada con frecuencia de la marcha del estudio antes de la presentación del informe final.

#### 4.º Aprobación y cumplimiento (*implementation*).

Esta fase tiene un comienzo legal en que las recomendaciones, con los trámites prescritos, pasan a ser normas.

Es el momento de notificar a cada funcionario, individualmente o a través de los jefes de las distintas dependencias, la clasificación que les corresponde. Existe un plazo en que dicha clasificación puede ser impugnada; una nueva revisión del cuestionario del interesado e incluso, en ciertos casos, un estudio de su trabajo «sobre el terreno» proporcionará las bases para la clasificación definitiva.

La atmósfera de que antes hablábamos juega aquí su papel más importante. Si el interés y la cooperación se han asegurado antes de empezar y mantenido y aumentado durante el estudio, ambos serán los mejores aliados para establecer la clasificación en un ambiente de colaboración mutua, realista y sanamente ambicioso a la vez.

#### 5.º Revisión.

Como decíamos antes, la clasificación debe ser siempre actual. Al día siguiente de hacerla empieza la tarea de mantenimiento y reajuste para hacer frente a las cambiantes condiciones sociales, para conservar toda su vigencia. Esa tarea compete a los organismos centrales en materia de personal, tanto como a cada Ministerio y a cada dependencia de él. Si la clasificación va a ser algo vivo, real, activo y actuante, todos han de hacerla así.

## II

¿Por qué hacer una clasificación de puestos de trabajo?

1. La Administración de personal ha sido definida: «Encontrar y conservar el mejor hombre para cada puesto en la organización.» La clasificación de puestos de trabajo proporciona una descripción de cada puesto y ayuda así a situar en él a la persona más adecuada, cumpliendo la misión de la Administración de personal y ayudando eficazmente a cumplir la de la organización.

2. En cada organización es de primordial importancia tener normas en materia de personal, de manera que cada miembro de ella sepa qué tiene que hacer y cómo, conozca las características de su puesto de trabajo y de los otros. Parte esencial de estas normas se incluyen en la clasificación de puestos de trabajo.

3. La clasificación de puestos de trabajo es la mejor base para establecer un justo sistema de retribuciones con arreglo a tres factores fundamentales:

- a) Igual remuneración para trabajos de iguales características.
- b) Diferencias en retribución consecuentes con diferencias en responsabilidad, conocimientos, etc., requeridos en los distintos puestos de trabajo.
- c) *Razonable* comparación con las remuneraciones pagadas en las empresas privadas.

Por supuesto, estos factores se modifican con arreglo a leyes económicas (oferta y demanda, por ejemplo), condiciones sociales, etc.

4. La clasificación de puestos de trabajo proporciona criterios que simplifican y mejoran el sistema de selección, examen y formación de futuros funcionarios y perfeccionamiento de los presentes.

5. La actuación de cada funcionario puede juzgarse más adecuadamente si, sabiendo lo que *hace*, la clasificación de puestos de trabajo nos dice lo que *debe hacer*.

6. La clasificación proporciona, además, abundante información de tipo estadístico que puede servir múltiples propósitos en la Administración de personal.

Esta última razón es particularmente importante en nuestro país, donde la información estadística no es ni completa ni exacta.

### III

Un comentario final.

Las clasificaciones hechas hasta ahora en otros países reflejan generalmente una excesiva simplificación o un excesivo detalle. Ambos extremos están lejos de la realidad.

En las circunstancias presentes, y con relación sólo a los Cuerpos generales de la Administración, los técnicos, administrativos, auxiliares y subalternos que la Ley de Bases menciona, habrían de traducirse en varios niveles de conocimientos y responsabilidad dentro de cada uno (con lo que los cuatro Cuerpos se desdoblarán en ocho, doce, etcétera, en una adecuada clasificación), con posibilidad de pasar de uno a otro nivel, como de uno a otro Cuerpo, si se alcanzan los conocimientos, experiencia y responsabilidad requeridos.

En cuanto a los Cuerpos especiales, que han de ser también objeto de clasificación, conservando su propia individualidad, deberían for-

mar parte de un mismo texto, en que las distintas descripciones para unos y otros constituyan una clasificación comprensiva de todos los puestos de trabajo existentes en la Administración pública.

Si la clasificación ha de ser real y vigente, el texto que incluya y acoja a todos ellos será la mejor imagen de nuestra Administración en que miles de personas de distintos Cuerpos, centros y dependencias trabajando juntos colaboran diariamente en la gran tarea de la función pública.