

LA REORGANIZACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO COMO ETAPA PREVIA Y POSTERIOR A SU CLASIFICACION

Por MANUEL RUIZ CUBILES

Sumario: 1. Introducción.—1.1. La legalidad vigente.—1.2. Problemática que entraña.—2. Análisis de la distribución del trabajo.—2.1. Diseño y cumplimentación de listas de tareas.—2.2. Cumplimentación de listas de actividades.—2.3. Representación gráfica de actividades y tareas.—3. Consejos prácticos para proceder al análisis de la distribución del trabajo.—4. Conclusiones.

1. Introducción

1.1 LA LEGALIDAD VIGENTE

EL Decreto de 9 de abril del año en curso establece las bases para la clasificación de los puestos de trabajo y la formación de las plantillas orgánicas, determinando en su base II, como tarea previa, «*el conocimiento más completo posible de la realidad actual*» mediante el oportuno análisis y descripción de los puestos de trabajo existentes.

Más adelante, la disposición cinco y seis del citado Decreto especifica que, a tenor de las normas e instrucciones dictadas por la Presidencia del Gobierno y la Junta de Clasificación del Ministerio

correspondiente, «todas las unidades administrativas realizarán los estudios necesarios», incluyendo «una propuesta de clasificación de puestos y de plantilla orgánica».

Para la elaboración de dichas plantillas orgánicas las disposiciones 19, 20 y 21 obligan a tener en cuenta: a) «los principios de productividad y mejor organización del trabajo, que permitan, en su caso, y sin detrimento de la función pública, una reducción de las mismas»; b) «que las funciones atribuidas a cada puesto de trabajo deben ser, en lo posible, homogéneas, de forma que permita la especialización de la persona que ocupe el puesto», y c) «que los puestos de trabajo deben tener atribuidas funciones que determinen una carga de trabajo que justifique su existencia».

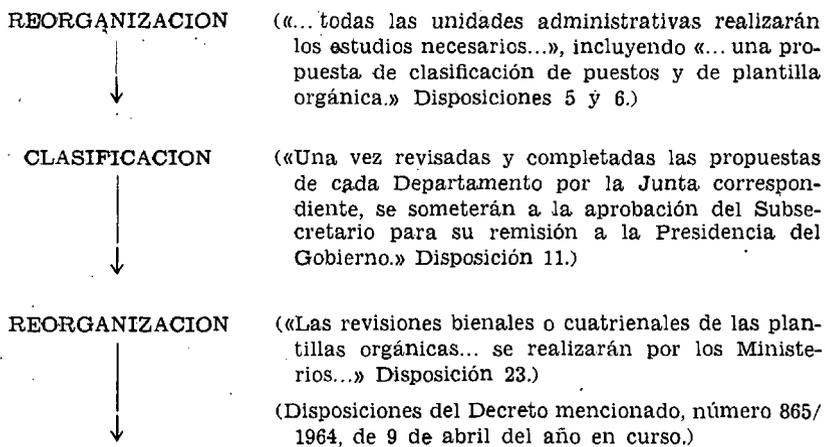
Por otra parte, se insiste en el carácter dinámico de las plantillas aludidas, al haberse previsto las necesarias revisiones bienales o cuatrienales, según los casos, en el artículo 52 del texto articulado de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado.

1.2 PROBLEMÁTICA QUE ENTRAÑA

Como parece desprenderse de las referidas disposiciones, el fin inmediato es el de la clasificación de los puestos de trabajo actuales, y como fin ligado, pero diferido, el de la racionalización de los mismos. Concuerdá este planteamiento legal con la opinión que unos meses antes había sostenido Juan Alfaro Alfaro, en un excelente artículo publicado en el número 72 de esta revista, al considerar que sería muy difícil conseguir un grado satisfactorio de racionalización en la formación de la primera plantilla orgánica.

Ahora bien, establecido tal orden de prelación, a nadie se le escapa el grave riesgo que entraña supeditar la necesaria racionalización de nuestra Administración a la finalización de una primera clasificación y consiguiente estructuración «provisional»—y cuasi consagración, según la «teoría» del precedente—de una realidad aún no conocida, pero suficientemente intuida. Sobre todo si ese conocimiento se apoya esencialmente en las «propuestas» que formularán las propias unidades administrativas. Y no debiera olvidarse que los analistas de puestos de trabajo, en pura técnica de administración de personal, no actúan como *racionalizadores del trabajo*, sino como *reordenadores de puestos*. Esto es, suelen limitarse a identificar los puestos existentes con vistas a su descripción tipificada y ordenación posterior, de acuerdo con unas escalas y baremos previamente determinados. Pero nada más.

Desde luego hay que reconocer que, tanto el planteamiento del Decreto citado como la opinión del autor aludido, responden a un fondo de razón innegable: la dificultad de lograr en un primer momento una racionalización adecuada. Pero ello no debe inducir necesariamente a renunciar de antemano a intentar obtener un grado plausible de racionalización en esa primera fase. Y que ello es posible nos lo revela el mismo Decreto si se lee con atención, pese a que podía haberse redactado con una mayor claridad, decisión y orden. En efecto, si nos atenemos minuciosamente a los preceptos citados anteriormente, veremos que el proceso en cuestión deberá ser el siguiente:



Resumiendo: previa elaboración y divulgación de las instrucciones correspondientes, la primera fase activa procede ser acometida por las numerosas unidades administrativas existentes, estudiando la realidad actual, implantando mejoras de primer orden y proponiendo plantillas suficientemente racionalizadas. Interesa, pues, que conozcan «qué se hace», «quiénes lo hacen» y «cómo lo hacen» para establecer rápidamente una propuesta de clasificación a la vista de tales datos comparándolos con «lo que se debería hacer», «quiénes lo deberían hacer» y «cómo lo deberían hacer». Concretando aún más: *toda unidad administrativa afectada por las disposiciones mencionadas debería plantearse el análisis de su distribución actual del trabajo.*

2. Análisis de la distribución del trabajo

Un programa de racionalización del trabajo a nivel unidad administrativa suele comenzar generalmente con el análisis de la distribución del mismo. Son varias las razones que se podrían exhibir en tal sentido, pero basta a los efectos específicos de este trabajo la prescripción establecida en la ya citada disposición 5.^a del Decreto de 9 de abril.

Como en cualquier otra actividad encaminada a lograr mejoras, tendríamos que recopilar cuantos datos y hechos evidentes se consideren objetivamente necesarios. Esencialmente estarán referidos, de una parte, a las actividades o funciones encomendadas a la unidad objeto del estudio, y de otra, a la contribución de cada funcionario adscrito a dicha unidad hacia la realización de aquéllas. Consecuentemente, pasaremos a comentar cómo se obtienen tales datos y cómo se analizan.

2.1 DISEÑO Y CUMPLIMENTACIÓN DE LISTAS DE TAREAS

En primer lugar, se deberá obtener de cada uno de los funcionarios adscritos a la unidad en cuestión, incluyendo su jefe, aunque él lleve a cabo esta recopilación y posterior análisis, una declaración personal que comprenda la denominación y naturaleza de las tareas que habitualmente realizan, una estimación aproximada del número de horas que en un periodo convenido previamente suelen dedicar a cada una de las tareas reseñadas, junto con el número de unidades de trabajo realizadas para cada tarea en el periodo señalado. Esto es, interesa saber qué hacen y cómo emplean el tiempo; sobrentendiéndose que previamente se les habrá explicado la razón y el alcance de tal propósito. Actitud ésta que debería constituir siempre una norma general de actuación con los subordinados.

Estas «lista de tareas» —pues así se suelen denominar— deberán ser cumplimentadas por los propios titulares, puesto que nadie mejor que ellos —pese a la opinión de muchos jefes— sabe lo que realmente hacen. Además, este proceder fomentará el sentido de participación y colaboración de todos los miembros de la unidad. Posteriormente serían revisadas conjuntamente por el subordinado que las confeccionó y su jefe inmediato para evitar frases o términos ambiguos, duplicidades u omisiones, y unidades de cantidad de trabajo y tiempo empleado imprecisas o no uniformes.

En dichas listas (véase figura número 1) se suelen consignar los siguientes datos:

- Identificación del organismo, unidad y funcionario que la cumplimenta.
- Descripción de las tareas que habitualmente le son encomendadas, indicando modo de realización u otros detalles que ayuden a precisar su naturaleza.
- Estimación, por separado, del tiempo empleado en cada una de las tareas relacionadas, número de unidades realizadas.
- Indicación de la persona que la revisa, cargo y día en que lo hace.
- Comprobación efectuada de los tiempos estimados, por el propio jefe o tercera persona, cuando se presuma que los tiempos declarados no se ajustan a la realidad.

Una declaración personal de tareas del tipo propugnado o similar deberá comprender, siempre que sea factible, un periodo de tiempo suficiente como para reunir datos que permitan completar un ciclo completo de trabajo. Esto es, que pueda recoger todas las variaciones o alternativas de cierta significatividad que suelen producirse. De ordinario se aconseja tomar la unidad semana como el período óptimo al que referirse. En aquellos casos en los que por la escasa frecuencia de determinadas tareas todas no tuviesen lugar en una misma semana tendríamos que clasificarlas con arreglo a grupos como los que siguen: *a)* diarias, *b)* semanales, *c)* mensuales, *d)* en otros periodos y *e)* incidentales o esporádicas.

En algunas ocasiones, si las tareas son muy específicas, frecuentes y fácilmente determinables, se le suele entregar al subordinado el impreso a cumplimentar con las denominaciones de las tareas. Esta medida evita omisiones y facilita la clasificación posterior de los datos, pero, por otra parte, hace disminuir el grado de participación de los subordinados y las posibilidades de llegar a conclusiones complementarias a través de la versión personal del titular.

No obstante las explicaciones que se hayan facilitado previamente acerca del modo y razón de la cumplimentación de las listas de tareas, resulta del todo conveniente imprimir, en parte visible del impreso, instrucciones análogas a las siguientes:

«Como ya se le ha informado, queremos preparar un cuadro que refleje la distribución actual del trabajo en nuestra unidad. Para ello esperamos de su colaboración cumplimente y entregue la lista correspondiente a sus tareas habituales. Describa todas las que vaya llevando a cabo durante la próxima semana, consignando el núme-

LISTA DE TAREAS		Ref. ^a :	Titular: AUXILIAR «A»	Unidades reali- zadas	Horas esti- madas	Horas com- proba- das
Núms.	DESCRIPCIONES					
1	Buscar datos, tomar taquigrafía instruccio- nes, redactar borrados, mecanografiar los informes y encuadernarlos		2	14		
2	Tomar taquigrafía cartas, oficios y notas in- teriores; redactarlas y mecanografiarlas ...		18	3		
3	Clasificar y colocar documentos pendientes de archivo, y localizarlos cuando son ne- cesarios		108	8		
4	Atender el teléfono directo y el de la centra- lita, tomando razones		125	5		
5	Recibir visitas, atenderlas y acompañarlas ...		48	6		
6	Recortar notas y artículos de prensa, mante- ner al día el fichero de direcciones y otras.			4		
6	TOTALES			40		
Unidad: SECRETARIA DIRECCION		Revisada por: JEFE «Y»		Fecha: 19.3.64		

Figura 1

ro de unidades realizadas y los tiempos empleados. Deje en blanco la columna de Tiempos comprobados. Asegúrese de que incluye todo cuanto haga, pero sea breve, no es necesario que entre en demasiados pormenores.»

Una vez descrita determinada tarea, se procurará precisar el número de unidades de trabajo realizadas en el período señalado al efecto. Tales unidades pueden hacer referencia al número de documentos archivados, de disposiciones consultadas, de llamadas telefónicas, de consultas hechas, etc. Cuando el cálculo de cantidades y tiempos sea difícil de recordar se aconseja disponer diariamente de un cuadro horario para ir anotando los momentos de comienzo y finalización de las tareas efectuadas.

2.2 CUMPLIMENTACIÓN DE LA LISTA DE ACTIVIDADES

Para confeccionar la «lista de actividades» deberán relacionarse todas las funciones o cometidos principales encomendados a la unidad objeto del análisis. Tales actividades habrán sido atribuidas a través de disposiciones (leyes, decretos, órdenes, reglamentos, etc.), manuales de organización, o mediante simples comunicaciones procedentes de niveles superiores. Sólo bastará recopilar las que estén en vigencia y transcribir las funciones enumeradas por orden de importancia.

En cualquier caso bastará preguntarse: ¿qué actividades son las que deberían llevarse a cabo en esta unidad? Posiblemente se descubra que determinada función viene siendo ignorada sistemáticamente. Ello daría lugar al análisis de las causas que ocasionaron en su día tal omisión, y una vez considerada positivamente la viabilidad de su puesta en ejecución, se incorporaría a la lista de actividades.

La «lista de actividades» (véase figura número 2) diferirá de la «lista de tareas» en que la primera relacionará todas las actividades o funciones asignadas a la unidad administrativa, y la segunda comprenderá tareas individuales, esto es, enumerando tareas agrupadas por puestos de trabajo, disponiendo así de tantas «listas de tareas» como puestos de trabajo existan en la unidad a que haga referencia la única «lista de actividades» confeccionada.

Téngase en cuenta que esta relación de actividades debe ser cumplimentada por el propio jefe de la unidad, debido a dos razones fundamentales. Primera, porque es quien puede disponer de una mejor visión de conjunto para poder apreciar la realidad operativa, y segunda, porque es el responsable del cumplimiento de las atribu-

LISTA DE ACTIVIDADES		Ref. ^a : 6	Hecha por: JEFE «Y»	Fecha: 18.3.64
Núms.	DESCRIPCIONES			
1	DESPACHAR CORRESPONDENCIA.			
2	ATENDER VISITAS.			
3	ATENDER TELEFONOS.			
4	PREPARAR REUNIONES.			
5	PREPARAR VIAJES.			
6	PREPARAR INFORMES.			
7	ARCHIVAR DOCUMENTACION.			
8	ACTIVIDADES VARIAS.			
Organismo: DIRECCION GENERAL «Z»		Unidad: SECRETARIA DIRECCION		

Figura 2

ciones asignadas a su unidad. Dicha lista deberá prepararla antes de que sus subordinados entreguen las declaraciones de tareas solicitadas. De esta forma podrá utilizarla como elemento de referencia para la revisión, confrontación y discusión de cuantas vaya recibiendo.

2.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ACTIVIDADES Y TAREAS

El tercer impreso utilizado, denominado «cuadro de distribución del trabajo», trata de mostrar resumida y sistematizadamente toda la información conseguida mediante la «lista de actividades» y las correspondientes «listas de tareas». Este cuadro ayudará considerablemente al análisis de las mismas; a conocer su procedencia y razón de ser, su naturaleza, el grado de participación de los funcionarios que las realicen y el volumen de trabajo —lógico o ilógico— que representen.

Para confeccionar dicho cuadro-resumen (véase figura número 3, parcialmente cumplimentada, según los datos facilitados en las figuras números 1 y 2) en una simple hoja de papel cuadriculado, si no se nos ha facilitado el oportuno impreso, iríamos disponiendo los datos obtenidos de la forma siguiente:

- La parte superior se destinará a denotar el organismo y unidad a que se refiere, nombre de quien lo prepara, fecha en que lo hace e indicación relativa a la distribución actual o a la que se piensa proponer.
- Un primer sector dedicado a las actividades; número de orden y denominación de las mismas como fiel reflejo de la «lista de actividades» realizada por el jefe de la unidad. Esta enumeración servirá de imprescindible referencia para las anotaciones relativas a los distintos puestos de trabajo.
Se completa esta parte del impreso con un juego de columnas para cifras totales, suma de las parciales que se vayan anotando en las correspondientes a cada puesto de trabajo, a saber: unidades, horas estimadas y horas comprobadas.
- Una serie de juegos de columnas interiores encabezadas, cada juego de tres, con la denominación de los puestos de trabajo o de las personas que los desempeñen. De ordinario se suelen distribuir los puestos por orden jerárquico de puestos o personas. Tales columnas reflejarán las cifras obtenidas en las listas de tareas.

Unidad: SECRETARIA PARTICULAR DEL DIRECTOR GENERAL DE IMPUESTOS SOBRE VENTAS	Hecho por: JEFE «Y»			Periodo comprendido: 11 al 16-mayo-1964			CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO						Actual <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	TOTALES			JEFE			AUXILIAR A			AUXILIAR B			AUXILIAR C			AUXILIAR D			AUXILIAR E	

Núms.	ACTIVIDADES	TOTALES			JEFE			AUXILIAR A			AUXILIAR B			AUXILIAR C			AUXILIAR D			AUXILIAR E		
		U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC
1	Correspondencia							18	3													
2	Visitas							48	6													
3	Teléfonos							125	5													
4	Reuniones							—	—													
5	Viajes							—	—													
6	Informes							2	14													
7	Archivo							108	8													
8	Varios							—	4													
	TOTALES							—	40													

- ¿Qué actividades requieren mayor cantidad de tiempo?
- ¿Existen tareas o actividades mal dirigidas o inútiles?
- ¿Se utiliza adecuadamente la preparación de los subordinados?
- ¿Se llevan a cabo tareas incoherentes entre sí?
- ¿Están las actividades excesivamente distribuidas?
- ¿Está el trabajo distribuido equitativamente?

Figura 3

Caso de necesitar columnas adicionales recorte de otro impreso igual las que necesite y adhiéralas por este borde

Conviene hacer notar que, pese a que se puedan utilizar los servicios de algún funcionario procedente de la oficina de Organización y Métodos del organismo en cuestión, el análisis de los datos recogidos deberá ser realizado por el jefe responsable de la unidad afectada. Salvo casos excepcionales, él será quien mejor conocerá la naturaleza del trabajo desarrollado y las circunstancias personales de sus subordinados. Datos fundamentales para alcanzar conclusiones reales.

El «cuadro de distribución del trabajo» no proporcionará por sí mismo las conclusiones esperadas si no se ponen en juego los conocimientos y experiencias adquiridos al frente de la unidad en cuestión, el sentido común y toda una serie de preguntas claves que nos ayudará a enfocar la situación apreciada. No se deberá, por consiguiente, dirigir la atención especialmente hacia determinadas actividad o funcionario basándonos simplemente en sospechas e incluso en evidencias. La mayor eficacia del análisis se conseguirá fácilmente aplicando objetivamente a todos los datos recopilados una serie de preguntas iguales o equivalentes a las que serán relacionadas y comentadas a continuación.

3. Consejos prácticos para proceder al análisis de la distribución del trabajo

3.1 ¿QUÉ ACTIVIDADES REQUIEREN MAYOR CANTIDAD DE TIEMPO?

Se tratará de ver el tiempo requerido por cada una de las actividades, la proporción de tiempo que existe entre ellas y la contribución personal de cada empleado hacia la consecución de las mismas.

Es lógico pensar que la actividad considerada como más importante merezca la mayor atención y, por consiguiente, el mayor empleo de tiempo, aun cuando no siempre suceda así. Su volumen es el que justificará un posterior estudio más detallado, caso de apreciarse deficiencias o irregularidades. Si estuviese compuesta de varias etapas o existiesen trámites anteriores y/o posteriores de análoga importancia podría sugerirse analizar el proceso completo a que den lugar.

A la vista de la columna de tiempos totales veríamos si las actividades más importantes son aquellas a las que dedicamos mayor cantidad de tiempo o si, por el contrario, los esfuerzos se orientan hacia aquellas que menos tienden a alcanzar los fines esenciales de la unidad.

3.2 ¿EXISTEN TAREAS O ACTIVIDADES MAL DIRIGIDAS O INÚTILES?

Se apreciará si se llevan a cabo actividades o tareas de escasa importancia con un empleo considerable de tiempo, o bien trabajos totalmente innecesarios debido a duplicidades, modificaciones impropiedades, etc.

En otras palabras, ¿todas las actividades están debidamente asignadas? ¿Existen algunas que puedan corresponder a otro servicio? ¿Tenemos conocimiento de que existan duplicidades con algún servicio del mismo organismo? Quizá hayamos solicitado más personal en la creencia de que, efectivamente, lo necesitamos, y puede que no lo sea preciso en la cuantía pensada. Podríamos también revisar la actividad «Varios», que siempre aparecerá al final de toda lista de tareas, y comparar los tiempos empleados. Quizá veamos que alguna tarea sencilla, clasificar documentación, por ejemplo, ocasiona un empleo considerable de tiempo. Indaguemos acerca del sistema de clasificación empleado. ¿Es adecuado al número de documentos que se manejan y permite una rápida localización posterior?

3.3 ¿SE UTILIZA ADECUADAMENTE LA PREPARACIÓN DE LOS EMPLEADOS?

Se comprobará si existe relación lógica entre los conocimientos, aptitudes, experiencias, categorías, predilecciones, etc., de los funcionarios y las tareas que realizan.

Supongamos que, como suele pasar en muchos niveles administrativos, el jefe de la unidad que estudiamos está abrumado por la sobrecarga de trabajo que pesa sobre él. Pues bien, ¿de qué forma se le podría liberar de las tareas rutinarias, de mera ejecución? ¿Cuenta con subordinados capaces, inmediatamente o tras un ligero periodo de formación, para iniciar un proceso de desconcentración de funciones o de simple delegación? Pensemos que los jefes, a cualquier nivel jerárquico, son responsables de la preparación, no de la ejecución del trabajo.

Otras veces sucede que empleados experimentados están trabajando por debajo de sus capacidades manifiestas. Quizá el jefe lo sepa, y ésta es una ocasión para aprovechar sus aptitudes en beneficio del servicio y del propio subordinado, traduciéndose indirectamente en facilidades para el desempeño de la jefatura.

3.4 ¿SE LLEVAN A CABO TAREAS INCOHERENTES ENTRE SÍ, SIN COORDINACIÓN ALGUNA?

Se atentará contra el sentido de la eficacia y el entusiasmo de los empleados si se les encomiendan tareas que adolezcan de tales defectos. Anomalías de esta índole multiplicarán considerablemente el número de errores.

Existen, por otra parte, subordinados que se prestan voluntariamente para «hacer de todo». Es difícil no herir sus susceptibilidades, pero es peligroso acceder sistemáticamente a tal tipo de entusiasmos. Las tareas de la administración son cada día más complejas. Pues bien, ¿es posible que tales personas posean conocimientos tan variados como para realizar «cualquier tarea», sobre todo en la actualidad, cuando en el nivel de ejecución el grado de especialización exigido tiende a aumentar?

3.5 ¿ESTÁN DIVIDIDAS LAS TAREAS HASTA UNA FRAGMENTACIÓN EXCESIVA?

Puede que existan demasiadas inconsistencias, interrupciones, esperas, duplicidades, etc., debido a que demasiadas personas participan en la misma tarea o actividad.

Si demasiadas personas participan en una misma tarea, con independencia de los problemas derivados de los diferentes métodos aplicados en un mismo trabajo y de su difícil coordinación, aparece la dificultad para exigir responsabilidades, llegado el caso. Trataremos, pues, de agrupar o combinar varias etapas o fases en una misma persona.

3.6 ¿ESTÁ EL TRABAJO DISTRIBUÍDO EQUITATIVAMENTE?

No será de extrañar encontrar empleados sobrecargados considerablemente de trabajo y otros desocupados, sin que quizá se haya advertido o puesto remedio. La moral de los empleados se resentirá lamentablemente en ambas situaciones anómalas.

Las preferencias de algunos jefes por determinadas personas causan a la institución más perjuicios que beneficios, cualquiera que sea la organización de que se trate. El grupo aprecia el sentido de justicia en la actuación cotidiana de su jefe, y su moral de trabajo suele resentirse hasta límites insospechados ante la injustificada falta de equidad.

En algunas unidades administrativas se puede apreciar fácilmente que, bien por órdenes de trabajos urgentes o por acumulación debida a falta de un programa o plan, son las personas más capacitadas las que resultan más afectadas. No es justo que ello suceda así, y es el jefe quien tiene que conseguir un cierto equilibrio entre la verdadera importancia-urgencia de las realizaciones pendientes y la competencia de todos sus colaboradores.

Las seis preguntas claves formuladas suelen anotarse al pie del cuadro de distribución de tareas como recordatorio permanente, sobre todo si se utiliza papel impreso al efecto. Las seis deberán ser utilizadas en ambos sentidos, horizontal y vertical; esto es, aplicándolas a cada una de las actividades o a cada una de las personas.

La aplicación constante, paciente y minuciosa de las preguntas-tipo expuestas dará lugar a una serie de respuestas tales, que no sólo facilitarán la obtención de soluciones viables, sino que, seguidas de una sencilla revisión periódica, permitirán mantener cómodamente una racional y justa distribución de las tareas, cumpliendo así una «tarea» básica de todo jefe responsable.

4. Conclusiones

Que la aprobación final de la Presidencia del Gobierno esté precedida de la del Subsecretario del Departamento en cuestión, y que la propuesta final de la Junta de Clasificación correspondiente esté precedida de las elaboradas por las unidades administrativas respectivas, nos parece un buen enfoque descentralizador para afrontar tan ingente tarea, a la vez que se pone en práctica la conocida estrategia de la implicación colectiva, tan eficaz en buena teoría de reorganización. Sin embargo, causa verdadero temor pensar lo que resultaría de una actuación desarrollada apresuradamente por meras razones de plazos que cumplir, por presiones interesadas o por impericia de algunos participantes.

Si las Juntas ministeriales clasificadoras llegan a actuar con cierta despreocupación, si están dispuestas a aceptar cualquier propuesta formulada por las unidades administrativas sin cerciorarse de que han sido precedidas del análisis de la distribución del trabajo, poca utilidad verdaderamente auténtica podremos esperar de la pretendida racionalización. En nuestra opinión, las propuestas formuladas por las unidades administrativas deberían venir acompañadas: a) del cuadro de la distribución actual del trabajo, b) de las listas de tareas suscritas por todos los componentes de la unidad y c) de la lista de actividades relativa al servicio en cuestión. De esta forma, dis-

poniendo de datos suficientes, podría obtener un auténtico conocimiento real de nuestra situación actual.

Pensemos que, frente a la extraordinaria dimensión del problema de la clasificación y de sus infinitas consecuencias, no puede llegar a ser más importante el cumplimiento apresurado de ciertos plazos preceptivos que el grado de seguridad y eficacia posible de conseguir a través de estudios, instrucciones y revisiones verdaderamente profundas y meditadas.