



**NOTAS**

# **POLITICA DE PERSONAL Y CLASIFICACION DE PUESTOS DE TRABAJO**

Por J. L. A. C.

35.084.9 (46)

*Sumario:* 1. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL.—  
2. PLANTILLAS ORGÁNICAS Y CLASIFICACIÓN DE  
PUESTOS DE TRABAJO.—3. ETAPAS SEGUIDAS EN  
LA ELABORACIÓN DE LAS PLANTILLAS ORGÁNI-  
CAS.—4. OBJETIVOS GENERALES DEL ANÁLISIS  
DEL TRABAJO: 4.1 Desde el punto de vista  
de la Administración de personal.—4.2 Des-  
de el punto de vista de organización.—  
5. LA VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABA-  
JO.—6. CONSIDERACIONES FINALES.

## **1. Organización y personal**

**L** OS principios regulados en materia de administración de personal, contenidos en el título III de la ley articulada de Funcionarios, suponen una ordenación administrativa del personal y un intento de introducir nuevas técnicas en la gestión del mismo. Parece desprenderse que la administración del personal se inspire no sólo en criterios o normas legales, sino que éstas se conjuguen con otros criterios —psicológicos o técnicos— que han de enriquecer y dar distinto énfasis al tratamiento de los problemas que al personal afectan. Sin duda alguna, en el capítulo III de dicho título, al referirse a plantillas orgánicas, se configura uno de los fundamentos más esenciales para un planteamiento serio en que basarse, lo que ha de ser «política de personal». En él están contenidas las bases para una correcta y ra-

cional ordenación de la Administración, sin las cuales cualquier política de personal carecería de fundamento.

Una política de personal presupone una organización a la que aquélla ha de satisfacer y en la que el personal ha de trabajar. La vinculación entre la organización y el hombre queda reflejada en los artículos 52,2 y 53 al referirse a las plantillas orgánicas y a la clasificación de los puestos de trabajo. En el primero—art. 52,2—, al señalar que en el estudio de las necesidades reales de los servicios han de tenerse en cuenta los principios de productividad, racionalización y de mejor organización del trabajo tendentes, a través de un estudio del coste de los servicios, a una disminución del gasto público.

En el artículo 53 se sanciona más claramente esta vinculación del hombre—a través de los Cuerpos de funcionarios—con la organización al fijar las bases para clasificar los cuerpos según el cometido funcional a aquéllos encomendados.

## **2. Plantillas orgánicas y clasificación de puestos de trabajo**

Una plantilla, en general puede entenderse como compendio y síntesis de las distintas clasificaciones a que los puestos de trabajo pueden estar sujetos, ya que en una plantilla se comprenden todos los aspectos de la clasificación que en ella quieren reflejarse y, como síntesis, no sólo no los agota sino que, más bien, apunta a otras técnicas que, al ser aplicadas, permitirán un desarrollo de los distintos aspectos de la política de personal derivados del estudio del trabajo y contenidos en la plantilla orgánica.

En una plantilla orgánica podemos distinguir, por un lado, problemas de organización—en cuyo estudio son de aplicación los sistemas contenidos en el artículo 52,2 de la ley A. F., ya expuestos—y, por otro lado, diversas clasificaciones de los puestos de trabajo orgánicamente estudiados.

Puede por tanto decirse que la base de una plantilla orgánica, sea de una unidad concreta o de un centro directivo, radica en la organización del trabajo dentro de esa unidad. La delimitación de la autoridad y la responsabilidad en el ejercicio de las tareas encomendadas a cada puesto de trabajo, nos permite poder llegar a conocer, además de su contenido, la relación jerárquica existente entre los diferentes puestos de la unidad estudiada.

Este amplio programa de trabajo quedaba esbozado en la ley articulada de Funcionarios y su desarrollo estaba sujeto a las nor-

mas e instrucciones que habia de dictar—art. 53,2—la Presidencia del Gobierno. Con el fin de «asegurar la unidad de criterios en esta materia», el decreto 865/1964, de 9 de abril, desarrollado por la orden de 30 de junio del mismo año, establece:

2.1 Los órganos encargados de la clasificación de puestos y elaboración de las plantillas orgánicas en cada Departamento (Juntas de Clasificación).

2.2 Los criterios legales a tener en cuenta; y

2.3 Las técnicas a emplear en el estudio del trabajo.

Esta tarea normativa, continuada en la orden ministerial de 17 de julio de 1965, ha sido ejercida últimamente en la orden ministerial de 29 de abril de 1967, en que se establecen las normas para la clasificación por niveles de los puestos de trabajo de la Administración civil del Estado.

### **3. Etapas seguidas en la elaboración de las plantillas orgánicas**

En este proceso de trabajo, integrado por diversos elementos, pueden distinguirse dos etapas:

1. Análisis y determinación de los puestos de trabajo (norma 3 de la orden de 30 de junio).

2. Clasificación de estos puestos de acuerdo con las normas de clasificación fijadas. Estas son:

2.1 Normas de clasificación, o de determinación del cuerpo o cuerpos de funcionarios al o a los que corresponda su desempeño, según lo establecido en el artículo 35 de la LPA y normas 4,1 y 4,2.

2.2 Normas de clasificación por niveles.

2.3 Norma 4,4 para la determinación de la dedicación exigida para los diferentes puestos; y

2.4 Norma 4,5 para la clasificación según la forma de provisión de los puestos de trabajo, según lo establecido en el artículo 56 de la LAF.

### **4. Objetivos generales del análisis del trabajo**

Analizar el trabajo es determinar la naturaleza del mismo fijando, previamente, las tareas o funciones que lo integran para poder establecer los conocimientos y responsabilidades que se exigen del que lo realiza para que su labor sea satisfactoria.

En general, un programa de análisis del trabajo tiene múltiples aplicaciones u objetivos derivados del conocimiento del mismo. De entre ellos podemos distinguir:

#### 4.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

4.1.1 Adecuación del hombre al puesto, que nos permite disponer del hombre idóneo para ocupar un determinado puesto.

4.1.2 Establecimiento de programas de formación no sólo para salvar las deficiencias actuales en el personal, sino para prever las futuras necesidades de cada unidad, centro directivo, Departamento o, en general, de la Administración.

4.1.3 Forma de provisión de puestos, ya que ésta habrá de realizarse conjugando las características personales con las exigencias del trabajo.

4.1.4 Determinación del valor de los puestos de trabajo en razón a un mayor o menor grado de dificultad (coñocimientos, responsabilidad y penosidad, condiciones en que se ejecuta y riesgos que comportan).

#### 4.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ORGANIZACIÓN

4.2.1 Mejora de métodos de trabajo, en razón a que sólo mediante un estudio del trabajo es posible conocer qué se hace, cómo se ejecuta, quién lo desempeña, así como cuándo y dónde se realiza.

4.2.2 Análisis de la organización. Al estudiar cada trabajo es cuando se conocen las funciones que cada uno tiene encomendadas, así como las limitaciones que tiene en su desempeño—competencias—y las relaciones ascendentes (de dependencias), descendentes (de mando) y horizontales dentro de su organización.

4.2.3 Normalización de la terminología empleada y tipificación de las funciones y de los puestos de trabajo. Es natural que puestos que realizan tareas iguales se denominen de la misma manera y que funciones similares se ejecuten en todos los puestos de igual modo.

4.2.4 Derivado finalmente de los puntos anteriores, el estudio del trabajo nos llevará a una distribución de las plantas, oficinas o despachos que responda a criterios racionales y de simplificación del trabajo.

Como decíamos en el punto primero, estos objetivos—generales a todo proceso de análisis del trabajo—están contenidos en la plan-

tilla orgánica y han de ser desarrollados, aplicando sus propias técnicas, en etapas ulteriores. La plantilla orgánica es síntesis de estos objetivos.

### 5. La valoración de los puestos de trabajo

Uno de los objetivos derivados del análisis del trabajo es el de la valoración de los puestos (punto 4.1.4), y que en el plan de clasificación figura con la denominación de «clasificación general por niveles».

Sin duda es sobre todos el más utilizado. Valorar o clasificar puestos es un proceso que permite determinar la importancia, mayor o menor, de cada puesto según el valor que le corresponda, y los valores obtenidos indicarán las diferencias que hay entre unos puestos y otros, así como qué puestos, aparentemente distintos, son de la misma importancia, por tener igual valor.

Su trascendencia es vital en cualquier organización, ya que la valoración de puestos facilita el establecimiento de la política retributiva.

La orden ministerial de 29 de abril del actual estableció—por primera vez en nuestra Administración—los criterios o factores que han de tenerse en cuenta en el proceso valorativo de los puestos de trabajo.

Obtenido el valor de cada puesto, etapa última del proceso de clasificación, se fijará el nivel de cada puesto dentro de una escala general de niveles.

De esta forma todos los puestos quedarán clasificados en niveles, y éstos, partiendo del principio de «a igual valor del puesto debe corresponder igual retribución», habrán de ser la base que permita a los Departamentos establecer una distribución adecuada y justa de las retribuciones según la importancia real de los puestos.

### 6. Consideraciones finales

A lo largo de estas líneas se ha pretendido apuntar dos ideas: que la clasificación de puestos no es una tarea o un plan aislado dentro de la Administración y que afecta a sectores tan importantes como son los orgánicos y de personal y, sobre todo, que la clasificación de puestos es más que una tarea a realizar en tiempo dado. Es, sin duda, un programa a desarrollar en el futuro.

