



Asamblea General

Distr.
GENERAL

A/47/168

24 de abril de 1992

ESPAÑOL

ORIGINAL: ARABE/CHINO/ESPAÑOL/
FRANCES/INGLES/RUSO

Cuadragésimo séptimo período de sesiones
Temas 111 y 114 de la lista preliminar*

DEPENDENCIA COMUN DE INSPECCION

CUESTIONES RELATIVAS AL PERSONAL

Ventajas y desventajas del sistema de clasificación de puestos

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado "Ventajas y desventajas del sistema de clasificación de puestos" (JIU/REP/91/7).

* A/47/50.

ANEXO

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS

Preparado por
Raúl A. Quijano
Dependencia Común de Inspección

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
RESUMEN DE EJECUCION		4
I. INTRODUCCION	1 - 6	5
II. ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS	7 - 17	6
III. APLICACION Y VIGILANCIA DE LAS NORMAS DE CLASIFICACION	18 - 164	9
A. Secretaría de las Naciones Unidas	18 - 30	9
B. Organismos especializados de las Naciones Unidas	31 - 164	11
1. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)	31 - 42	11
2. Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA)	43 - 55	14
3. Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)	56 - 68	17
4. Organización Internacional del Trabajo (OIT)	69 - 85	19
5. Organización Marítima Internacional (OMI) ..	86 - 90	23
6. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)	91 - 101	24
7. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)	102 - 115	25
8. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)	116 - 124	27
9. Unión Postal Universal (UPU)	125 - 134	29

INDICE (continuación)

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
10. Organización Mundial de la Salud (OMS)	135 - 144	30
11. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)	145 - 154	33
12. Organización Meteorológica Mundial (OMM) ...	155 - 164	35
IV. CONCLUSIONES	165 - 18ª	37
V. RECOMENDACIONES	189 - 190	43

Anexos

I. Descripción del sistema de clasificación de puestos de la Comisión de Administración Pública Internacional		46
II. La Clasificación Común de los Grupos Ocupacionales (CCGO) (Extractos)		55

RESUMEN DE EJECUCION

El sistema de clasificación de puestos se estableció hace más de diez años en respuesta a la necesidad que sentían las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas de introducir técnicas nuevas de administración de personal. Las tecnologías avanzadas y la obligación de las organizaciones de disponer de un personal con competencias y experiencias diversas fueron los principales criterios seguidos al elegir el concepto de la clasificación de puestos como herramienta útil a este respecto, al asegurar "igual remuneración por igual trabajo" para todos.

Una de las organizaciones pidió a la Dependencia Común de Inspección, que ha participado en este proyecto desde sus etapas iniciales, que realizara un estudio destinado a analizar los resultados de la aplicación del sistema en todas las organizaciones y a buscar maneras de mejorarlo y hacerlo un poco más flexible, si bien que manteniendo íntegramente los objetivos de este concepto.

En el capítulo II se explican los antecedentes del sistema de clasificación de puestos y la manera en que las normas comunes se ultimaron y se pusieron en práctica.

La exposición que se hace en el capítulo III puede resultar distinta de lo que suele encontrarse en la mayoría de los informes de la DCI. Su contenido representa la aplicación del sistema de clasificación de puestos organización por organización, subrayando sus ventajas y desventajas. El Inspector decidió expresamente conceder el mayor espacio posible a las organizaciones en la manifestación de sus puntos de vista sobre el tema. De ahí que el propósito de este estudio sea que sirva como instrumento de referencia.

En el capítulo IV el Inspector ha analizado las ventajas y desventajas del sistema de clasificación de puestos según las han explicado las organizaciones y llega a la conclusión de que, si bien existen algunos problemas y las desventajas parecen ser más citadas que las ventajas, el sistema constituye una herramienta administrativa adecuada y útil.

En el capítulo V el Inspector hace algunas recomendaciones cuyo propósito es mitigar algunos de los inconvenientes de la aplicación del sistema de clasificación de puestos, al mismo tiempo que se sugieren otros temas paralelos que podrían ser objeto de estudio adicional y que están estrechamente vinculados con el mejoramiento y el fortalecimiento de los servicios de personal, las expectativas normales del personal, y la necesaria flexibilidad deseada por todas las partes.

I. INTRODUCCION

1. El presente estudio ha sido realizado por la Dependencia Común de Inspección atendiendo una petición de la UNESCO de que se hicieran recomendaciones destinadas a mejorar el sistema de clasificación y tal vez a indicar los objetivos de flexibilidad y calidad deseables que sería posible alcanzar al tiempo que se mantiene un sistema adecuado y seguro para el personal en el sistema común de las Naciones Unidas.
2. Desde su creación, la DCI ha llevado a cabo diversos estudios sobre problemas de administración en las organizaciones del sistema común y ha recomendado la introducción de nuevos conceptos de administración destinados a mejorar la eficiencia de las organizaciones incluidas en el sistema de las Naciones Unidas. El concepto de clasificación de puestos y su introducción para el sistema común en el marco general de la planificación de la carrera fue una de las propuestas hechas por la DCI en su informe de 1971 1/. El presente estudio forma parte pues de una secuencia de actividades o de recomendaciones que son consecuencia de informes anteriores.
3. El Inspector efectuó varias visitas a las organizaciones del sistema común y pidió su opinión a aquéllas que no pudo visitar personalmente. En el estudio participaron las organizaciones siguientes: Sede de las Naciones Unidas, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, FAO, OIEA, OACI, OIT, OMI, UIT, UNESCO, ONUDI, UPU, OMS, OMPI y OMM. Se consultó también en varias ocasiones al Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas (CCCA) y a la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).
4. Las administraciones, y también los representantes del personal de varias de las organizaciones dieron sus opiniones sobre el tema y dichas opiniones se recogen en el estudio.
5. El propósito del presente estudio es que sirva como instrumento de referencia sobre los antecedentes y la aplicación del sistema de clasificación de puestos. Su propósito es subrayar tanto las ventajas como las desventajas del concepto y sugerir posibles mejoras en su aplicación.
6. El Inspector desea agradecer el interés demostrado por las organizaciones participantes y su valiosa cooperación en la preparación de este informe.

II. ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS

7. En sus primeros tiempos (de 1946 a 1949), las Naciones Unidas basaron su estructura de clasificación de puestos en el sistema que entonces existía en los Estados Unidos, si bien lo modificaron al combinar los trabajos profesionales, administrativos y de oficina en una categoría única. (Hasta 1949 los Estados Unidos tenían categorías diferentes para los grupos de personal profesional, administrativo y de oficina.) La estructura de clasificación de puestos abarcaba desde la categoría más baja de GS-1 a la más alta de GS-19 e incluía puestos relacionados con el trabajo profesional, especializado, paraprofesional y de oficina. Las categorías se decidían mediante la evaluación del puesto (la clasificación de puestos). En el Plan administrativo provisional de sueldos y salarios se definía claramente el concepto de clasificación de puestos como base para el establecimiento de los sueldos:

"Este plan provisional está destinado a asegurar una remuneración en consonancia con las funciones y responsabilidades asignadas a los diversos puestos en toda la Secretaría. No se ocupa de la idoneidad individual del titular. La eficiencia, los años de servicio, los conocimientos y habilidades especiales u otras características personales del titular no se consideran factores a la hora de evaluar el puesto." 2/

8. La Secretaría de las Naciones Unidas aplicaba una descripción de las funciones estándar como instrumento de clasificación que abarcaba todos los cuadros y categorías de puestos.

9. La tarea de la clasificación corría a cargo de la Sección de Clasificación y Normalización de Sueldos de la Oficina de Personal. En lo concerniente a la clasificación, el mandato concreto de la Sección se definía en los siguientes términos:

"Administra el programa de clasificación de las Naciones Unidas asesorando al personal directivo en cuestiones de clasificación, elaborando o aclarando más las funciones y las categorías cuando sea necesario;

realiza estudios de clasificación con el fin de mantener normas uniformes dentro de los departamentos y servicios y entre éstos." 3/.

10. En 1950 las Naciones Unidas introdujeron una nueva estructura de clasificación de puestos y establecieron cuatro cuadros de personal diferentes (cuadro de dirección, cuadro orgánico, cuadro de servicios especiales y cuadro de servicios generales). Posteriormente estas categorías se redujeron a las dos que hay actualmente en vigor y que son el cuadro orgánico y categoría superior y el cuadro de servicios de generales.

11. Según iban pasando los años, la clasificación de puestos era objeto de críticas cada vez mayores por considerársela demasiado rígida e impersonal. Las cualidades personales del titular se consideraban también importantes para decidir la categoría. El resultado fue un abandono gradual de la clasificación de los puestos.

12. Más de 20 años después volvió a reconocerse la necesidad de disponer de un sistema de clasificación. En 1971 la Dependencia Común de Inspección realizó un estudio sobre los problemas de personal en las Naciones Unidas y propuso un sistema de clasificación como requisito previo para la planificación a largo plazo de las contrataciones, el establecimiento de grupos ocupacionales y otras reformas en materia de personal 4/. Un año más tarde, en otro estudio realizado por el Servicio de Gestión Administrativa, se señalaban graves deficiencias y problemas debidos a la inexistencia de un sistema de clasificación ordenado y se recomendaba también vivamente la introducción de un sistema de clasificación.

13. En 1973 el Secretario General recomendó a la Asamblea General la elaboración y aplicación de un sistema de clasificación con tres objetivos principales:

1. Que haya una relación coherente entre las funciones de un puesto y la categoría que le corresponda;
2. Que los funcionarios con iguales funciones y responsabilidades tengan igual categoría, independientemente de las condiciones y la fecha del contrato inicial; y
3. Que los niveles y títulos de los puestos tengan un significado claramente definido a los efectos presupuestarios y de personal 5/.

14. En la memoria del Secretario General a la Asamblea General correspondiente a 1974, los objetivos de un sistema de clasificación y la forma en que éste debía establecerse se exponían en los términos siguientes:

"En lo que se refiere a las normas de clasificación necesarias para cada grupo ocupacional, el SGA ha propuesto un sistema de clasificación de puestos que comprenda todos los puestos de la Secretaría para que a) haya una relación coherente entre las funciones de un puesto y la categoría que le corresponda; b) los funcionarios con iguales funciones y responsabilidades tengan igual categoría, independientemente de las condiciones de la fecha del contrato inicial; y c) los niveles y títulos de los puestos tengan un significado claramente definido a los efectos presupuestarios y de personal. En consecuencia, el SGA ha recomendado que, a fin de establecer un sistema de clasificación de puestos adecuadamente concebido y elaborado, que administraría la Oficina de Servicios de Personal, se obtenga la asistencia de expertos externos para planificar y elaborar el sistema y capacitar funcionarios del cuadro orgánico en esta tarea. El Secretario General está totalmente de acuerdo con esta recomendación, a la que asigna prioridad." 6/

15. La Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) fue establecida en 1975 por la Asamblea General con el propósito general de desarrollar "una sola administración pública internacional unificada por medio de la aplicación de normas, métodos y disposiciones comunes en materia de personal" (artículo 9 del Estatuto de la CAPI). La Comisión se encargaría de "... establecer normas de clasificación de funciones para todas las categorías de personal en esferas de trabajo comunes a varias de las organizaciones.

La Comisión asesorará a las organizaciones sobre la elaboración de planes coherentes de clasificación de funciones en otras esferas de trabajo" (art. 13). La CAPI aceptó que se elaboraran métodos comunes de evaluación de los puestos destinados a mejorar los medios con cuyo empleo se podría comparar los sueldos del personal del cuadro orgánico del sistema de las Naciones Unidas con los del país base de comparación (Principio Noblemaire).

16. La Comisión elaboró la "Norma General de Clasificación de Puestos" en 1978 y recomendó su aplicación por todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a partir del 1° de enero de 1981. Lo mismo se haría respecto de las normas de clasificación de puestos del cuadro de servicios generales por lugar de destino. Las organizaciones apoyaron la puesta en vigor de la Norma General de Clasificación de Puestos, aunque señalaron que en su aplicación habría que tener en cuenta las situaciones particulares.

17. De acuerdo con la Norma General, se puso a punto una Clasificación Común de los Grupos Ocupacionales (CCGO) con el fin de definir las ocupaciones, tanto profesionales como no profesionales. En el anexo I se incluye una ilustración del sistema de clasificación de puestos de la CAPI y en el anexo II del presente informe se da una breve descripción de la CCGO.

III. APLICACION Y VIGILANCIA DE LAS NORMAS DE CLASIFICACION

A. Secretaría de las Naciones Unidas

Declaración general

18. Cuando van transcurridos diez años desde la introducción del sistema de clasificación de puestos y de la aplicación de la Norma General, la posición de la Secretaría de las Naciones Unidas es la siguiente.

19. Desde el 1° de febrero de 1981 vienen aplicándose las normas comunes de clasificación de puestos para puestos del cuadro orgánico, consistentes en la Norma General (Escalón I) y las normas ocupacionales (Escalón II) establecidas por la CAPI. El propósito del sistema de clasificación es asegurar la coherencia entre las funciones y responsabilidades efectivas de un puesto y su categoría, garantizar la equidad al establecer la categoría de funciones y responsabilidades similares desarrolladas por distintos funcionarios en toda la Secretaría, y asegurar definiciones claras de los títulos y categorías de los puestos a efectos presupuestarios y de personal.

20. En cuanto a los puestos de servicios generales, las normas comunes de clasificación se utilizan en la Sede y están comenzando a aplicarse en Viena. En Ginebra, las actuales normas de clasificación serán sustituidas por las normas comunes para todas las organizaciones y organismos de las Naciones Unidas. En otros lugares de destino, las normas comunes de clasificación promulgadas por la CAPI se están aplicando en las comisiones económicas regionales y en los lugares de destino pequeños y medianos. Partiendo de la experiencia adquirida con la aplicación de las normas de clasificación en lugares de destino no situados en sedes, las organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas han convenido en que se aplique una norma común de clasificación en todo el mundo.

Procedimientos de clasificación

21. Los puestos del cuadro orgánico son clasificados independientemente por dos funcionarios de clasificación sobre la base de las descripciones de las funciones y otra información pertinente utilizando la Norma General/Escalón II. La decisión sobre la clasificación la adopta el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos.

22. La clasificación inicial de puestos del grado de servicios generales en las Comisiones Económicas Regionales la efectúan funcionarios de clasificación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y es revisada por un órgano local integrado por representantes de la administración y del personal. Los resultados finales de la clasificación inicial son aprobados por la Sede en nombre del Secretario General. En los lugares de destino principales, como Ginebra y Viena, la tarea de clasificación de puestos del cuadro de servicios generales y categorías conexas se delega en el Director General respectivo. Para la clasificación de puestos en los lugares de destino pequeños y medianos se aplican las normas comunes de clasificación establecidas por la CAPI junto con estudios de sueldos.

Promoción de las perspectivas de carrera y estudio de los candidatos a ascenso

23. Aunque no constituyen el tema de este estudio, la promoción de las perspectivas de carrera y los ascensos están estrechamente relacionados con el concepto de clasificación. Por eso se analizan en el presente informe. Hasta la fecha, las Naciones Unidas carecen de un plan de promoción de las perspectivas de carrera para la categoría del cuadro orgánico. Para el cuadro de servicios generales en la Sede, en 1990 la Oficina de Gestión de Recursos Humanos publicó un Handbook on Career Development cuyo objetivo es ayudar al personal de servicios generales a planificar su carrera y proporcionarle información pertinente sobre las posibilidades de carrera en lo que respecta, entre otros, a los requisitos de los puestos y a la disponibilidad de éstos en distintos departamentos. Se está estableciendo un sistema de asesoramiento sobre la carrera para ayudar al personal a planificar su carrera.

24. El estudio de los candidatos a ascenso constituye el tema más delicado. En el Reglamento del Personal se establece claramente el derecho a ser incluido en el estudio de los candidatos a ascenso que se efectúa anualmente, pero la idea más extendida es que dicho estudio ha sido sustituido por el "plan de gestión de vacantes" o por la "reclasificación" de puestos. El Comité de Ascensos es únicamente un comité "de selección" que no parece tener ningún poder real de decisión.

25. Los representantes del personal opinan que se debería volver a introducir las categorías vinculadas para superar esta deficiencia. La asignación "personal" de categoría no se ve aún con buenos ojos por considerarse una forma de favoritismo.

Reclasificación de puestos y procedimiento de apelación

26. La reclasificación de puestos ya existentes se produce normalmente en el marco de la preparación del presupuesto por programas. Las peticiones de reclasificación deben responder a cambios importantes en el programa de la Oficina interesada; por ejemplo, la incorporación de actividades nuevas en su mandato que no pueden ser absorbidas por los puestos ya existentes o una importante reorganización de la Oficina. Antes de ser sometidas al Servicio de Remuneración y Clasificación y a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, tales peticiones son examinadas por la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Finanzas desde una perspectiva programática y presupuestaria. Sólo los puestos cuya dotación presupuestaria es respaldada por la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Finanzas son presentados para que su clasificación se someta a estudio. Este estudio suele exigir la presentación de una nueva descripción de las funciones que muestre que han aumentado las funciones y responsabilidades del puesto, así como que se indique cuál es la relación del puesto con otros puestos en la esfera programática. Los resultados del estudio de clasificación son examinados y respaldados normalmente por un comité de gestión integrado por funcionarios de alto nivel de las oficinas de planificación de programas, presupuesto y finanzas y de gestión de recursos humanos.

27. La reclasificación de un puesto no influye en la situación contractual, en el sueldo o en otros derechos del titular del puesto. Los funcionarios cuyos puestos se clasifican en una categoría superior a la que ellos ocupan conservan su categoría respectiva y pueden ser ascendidos a la categoría superior sólo después de someterse al proceso ordinario de estudio de los candidatos a ascenso y en la medida en que el desempeño satisfactorio de las funciones y responsabilidades del puesto demuestre la capacidad de tales funcionarios para cumplir las funciones de la categoría superior.

28. Dado que, como ya se señaló anteriormente, las posibilidades de ascenso han disminuido cuantitativamente, el personal se inclina a considerar la reclasificación como medio de obtener una categoría superior y esto suele hacer que aumente la presión que se ejerce sobre la administración.

29. El personal y la administración participan en el proceso de apelación de clasificaciones.

30. El personal que considera que la clasificación de su puesto no se refleja en una categoría adecuada puede apelar a) al Comité de Examen y Apelación de Clasificaciones cuando se trata de puestos del cuadro orgánico; y b) al Comité de Examen y Apelación de Clasificaciones del cuadro de servicios generales cuando se trata de puestos del cuadro de servicios generales. A este respecto, los directores de programas también pueden apelar de las decisiones sobre la clasificación de puestos del personal a sus órdenes. Las apelaciones pueden relacionarse con la corrección de la aplicación de las normas de clasificación al puesto objeto de examen.

B. Organismos especializados de las Naciones Unidas

1. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Declaración general

31. La aplicación del sistema de clasificación de puestos en la FAO refleja la larga experiencia que esta Organización tiene en el uso de ese sistema, que viene aplicando desde hace más de 30 años. El sistema cuenta con el apoyo decidido de la administración de la FAO y es bien aceptado por su personal, tanto del cuadro orgánico como de servicios generales. A este respecto, se subraya que la aplicación del sistema de puestos entraña un planteamiento globalizado que tenga en cuenta todos los aspectos de la gestión de los recursos humanos con miras a proporcionar a los Estados Miembros el servicio más eficaz posible. En el proceso de clasificación se vinculan y se toman en cuenta consideraciones relativas a las prioridades de los programas, a las consecuencias en materia de organización y a las preocupaciones de índole humano. En consecuencia, no se trata de un proceso mecánico sino de un proceso que toma en cuenta la totalidad de las necesidades de la Organización. El proceso de clasificación consiste en varias etapas que se inician con las peticiones de los directivos, continúan con las aportaciones de los expertos en materia de clasificación y concluyen con un examen pormenorizado a cargo de un comité de gestión seleccionado, denominado Comité de la Plantilla. Así se estudian y precisan las trayectorias de las carreras.

32. Desde el punto de vista de la FAO, el sistema de clasificación de puestos ofrece dos beneficios importantes: demuestra de manera objetiva el nivel y el valor del trabajo realizado y cuantifica ese trabajo, remunerándose al personal en consecuencia. Respecto de esto último, el sistema de clasificación de puestos hace también que el personal sea consciente de la necesidad de desempeñar sus funciones al nivel que se espera de él. Sabe que la aceptación de funciones de nivel superior puede conducir a un aumento de categoría justificable. Los colegas del interesado pueden ser testigos de esto y comprenden que al personal se le remunera de acuerdo con el valor de su trabajo.

33. Además, este sistema facilita el proceso de preparación de presupuestos dentro de las prioridades de programas aprobadas y permite planificar las necesidades de recursos humanos especialmente en los períodos de restricciones presupuestarias, cuando dicho sistema se considera importante. De otro modo la planificación resultaría extremadamente difícil y se inclinaría de manera muy pronunciada a favor de las necesidades individuales del personal en vez de a favor de las prioridades de los programas como corresponde a los deseos expresados por los órganos rectores.

34. La FAO considera el sistema de clasificación de puestos como parte integrante de su estilo de gestión y de los procesos en que éste se concreta. Aunque se reconoce que el sistema no es perfecto, la larga historia que el mismo tiene en la FAO demuestra que es valioso y que tiene la flexibilidad necesaria para responder a las necesidades actuales y a unas exigencias siempre cambiantes.

Procedimientos de clasificación

35. La FAO emplea las Normas de Clasificación de la CAPI. Para la clasificación de puestos se utiliza un procedimiento concreto. Los resultados son examinados y ratificados por el Comité de la Plantilla, integrado por funcionarios superiores designados por el Director General.

36. La clasificación es un programa muy completo y de hecho son los superiores jerárquicos y los directivos los principales encargados de realizar esta función. La Dirección de Personal proporciona los conocimientos técnicos especializados en materia de clasificación que aportan los especialistas en clasificación. La decisión final corresponde al citado Comité de la Plantilla.

37. El proceso de clasificación es una función puramente administrativa y en consecuencia los representantes del personal no participan en el proceso. No obstante, a este respecto es preciso añadir y subrayar que el proceso de selección incluye a representantes del personal que participan en él. Se considera procedente que en esta fase posterior participe el personal.

Promoción de las perspectivas de carrera y estudio de los candidatos a ascenso

38. El planteamiento que la FAO se hace de la promoción de las perspectivas de carrera conlleva la formación del personal mediante un proceso en el que se brinda al personal posibilidades de aumentar su capacidad profesional mediante

su asignación a labores progresivamente más amplias que le familiarizan con nuevas tareas y conceptos. La FAO utiliza las asignaciones laterales (dentro de la misma categoría) tanto en lo que respecta a funcionarios del cuadro orgánico como a personal del cuadro de servicios generales. A los funcionarios del cuadro orgánico se les brindan además posibilidades de participar en programas de capacitación tanto internos como externos y de tomar licencias sabáticas. La FAO aplica activamente políticas destinadas a fomentar la promoción de las perspectivas de carrera. No obstante, los problemas de la promoción de las perspectivas de carrera y de las posibilidades de ascenso guardan en realidad más relación con el nivel de retribución ofrecido a los funcionarios del cuadro orgánico que con cualquier posible rigidez inherente en el sistema de clasificación. Los niveles salariales de las categorías P-1 y P-2 son demasiado bajos para atraer a personal del cuadro orgánico. El resultado es que se contrata a los funcionarios del cuadro orgánico a partir de categorías más elevadas, lo que reduce las perspectivas de futuros ascensos.

39. Aunque la FAO no lleva a cabo un estudio anual de los candidatos a ascenso, éste se realiza como parte del estudio bienal relacionado con el Programa de Trabajo y el Presupuesto. Este es el momento en que se reconcilia cualquier posible discrepancia entre la categoría de un puesto y las funciones y responsabilidades del titular del mismo. Además, los casos urgentes incluidos en esta categoría pueden estudiarse también durante el bienio, aplicando lo que en la FAO se denomina el proceso de restablecimiento del equilibrio. Esto exige que se señale un puesto vacante de la misma categoría que puede reclasificarse a una categoría más baja, con lo que se limita la inflación de categorías.

40. En la FAC no hay inconveniente en aplicar categorías distintas a puestos idénticos si ello contribuye a la contratación de candidatos subalternos con menos experiencia. No obstante, las normas relativas a la clasificación prohíben utilizar la asignación de categoría distinta a los mismos puestos cuando el único objetivo de ello sea brindar oportunidades de "ascenso" artificiales para que los funcionarios ocupen la siguiente categoría o categoría más alta sin que se produzca un cambio identificable en sus funciones y responsabilidades. Se considera que esto no constituye un escalonamiento lógico de la carrera sino simple y llanamente una inflación de las categorías asignadas a los puestos, o en el mejor de los casos una recompensa dudosa por la larga permanencia en el mismo puesto.

41. La FAO no reclasifica a los funcionarios que ocupan un puesto a una categoría más alta ni asigna categorías basándose en las características de la persona en cuestión. Hay unos pocos casos de funcionarios que actualmente ocupan puestos de una categoría inferior a la que les corresponde pero ello se debe a circunstancias especiales, como la de que cuando el funcionario tuvo que cambiar de destino no se disponía de una categoría comparable. Un ejemplo típico de esto sería la situación en que el funcionario regresa de un lugar de destino sobre el terreno a la sede en un momento en que no se dispone de un puesto adecuado para él. En tales circunstancias, se suele permitir que el funcionario conserve la categoría que tiene en esos momentos hasta que quede disponible un puesto en la categoría correcta.

Procedimiento de apelación

42. El Comité de Apelaciones de la FAO examina todas las apelaciones relativas a clasificación de puestos. En los últimos diez años sólo se ha registrado un caso de apelación de este tipo que llegó hasta el Tribunal. Además, el Comité de la Plantilla estudia también los casos en que la administración de un departamento determinado no está de acuerdo con el resultado de una decisión de clasificación. De hecho, en muchos casos, una apelación de este tipo puede deberse a que el funcionario no está de acuerdo con lo decidido y su actitud es respaldada por la administración de su departamento.

2. Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA)

Declaración general

43. El Organismo ha aplicado el sistema de clasificación de puestos durante cinco años consecutivos de crecimiento cero del presupuesto y ha comprobado que dicho sistema tiene un valor inapreciable no sólo a la hora de controlar los gastos sino también a la de asegurar un alto grado de remuneración equitativa de los empleados. Cuando se han aplicado de manera adecuada, los sistemas de clasificación de los funcionarios del cuadro orgánico y del cuadro de servicios generales han asegurado la "igual remuneración por igual trabajo". Puesto que este sistema se basa esencialmente en el criterio de "las funciones del puesto" y no en el criterio de "el mérito personal", a los funcionarios se les remunera de acuerdo con el valor de su puesto y en consecuencia deben pasar a un puesto de categoría superior si desean ascender y tener mejores perspectivas de carrera. Esto suele hacerse concurriendo como candidato a llenar una vacante de categoría superior en competición con otros candidatos de dentro y de fuera. La excepción a esta regla se produce cuando las funciones encomendadas a un puesto cambian hasta el punto de exigir que éste se clasifique en una categoría superior. En tales casos, el funcionario o la funcionaria puede ascender de categoría coincidiendo con la elevación de la categoría del puesto que ocupa.

44. En el OIEA se aplica el sistema común de clasificación elaborado por la CAPI para puestos del cuadro orgánico. Para los puestos del cuadro de servicios generales se utiliza la norma de clasificación de puestos elaborada conjuntamente por las organizaciones con base en Viena y sancionada por la CAPI y el CCCA.

45. El OIEA señaló que, en tiempos de dificultades financieras y de crecimiento limitado de la Organización, es poco probable que ésta considere la posibilidad de abandonar el sistema de clasificación de puestos incluso si se comprobase que dicho sistema hace que disminuyan las expectativas y la moral de los empleados. Al mismo tiempo, está claro que la aplicación en todo el sistema de normas que se ajusten a las necesidades de cada organización puede resultar difícil a largo plazo.

Procedimientos de clasificación

46. La clasificación de puestos la hacen normalmente clasificadores internos y en determinadas ocasiones clasificadores externos que actúan como consultores. Los representantes del personal sólo participan en el proceso de examen en calidad de miembros de comités de apelación cuando un funcionario apela de una decisión administrativa de clasificar un puesto en una categoría concreta.

Promoción de las perspectivas de carrera y estudio de los candidatos a ascenso

47. A menudo se afirma que en el OIEA no existe la promoción de las perspectivas de carrera y esto puede ser verdad si la promoción de las perspectivas de carrera se entiende en un sentido literal. Pero dado que todas las vacantes de puestos se ponen a disposición de todos los funcionarios calificados y dado que a los funcionarios se les conceden ciertas preferencias con respecto a los aspirantes de fuera, los funcionarios tienen de hecho la posibilidad de ascender en el escalafón dentro del Organismo. Se informa que gran número de ellos lo han hecho y siguen siendo ascendidos de puestos de categoría más baja a puestos de categoría más alta. Dado que el Organismo está muy centralizado (más del 90% de los funcionarios prestan servicio en Viena) hay muy poca necesidad de recurrir al sistema del "mérito personal" que a menudo se utiliza en las organizaciones descentralizadas que necesitan proceder regularmente a la rotación del personal (ejércitos, servicios exteriores, empresas multinacionales).

48. Si el programa de promoción de las perspectivas de carrera existe en el Organismo ello se debe a la coexistencia de varias políticas y sistemas independientes pero relacionados entre sí: la clasificación de puestos, la competición abierta para todas las vacantes de puestos, las evaluaciones del rendimiento, la capacitación externa, la capacitación en el empleo y las posibilidades de asignación temporal a puestos de categoría superior. Se está estudiando la posible instauración de un programa de asesoramiento del personal en materia de perspectivas de carrera.

49. Las vacantes se anuncian durante todo el año a medida que se van produciendo y se llenan con los funcionarios que reúnen los requisitos de calificación necesarios o con aspirantes de fuera debidamente calificados. Los ascensos por esta vía de nombramiento se producen durante todo el año. Una vez al año un grupo encargado de los ascensos examina el ascenso de los funcionarios que fueron nombrados para una categoría inferior a la que corresponde a su puesto por carecer de calificaciones concretas (por lo general en lo que respecta a años de experiencia) o cuyo puesto se reclasificó. Esta operación forma parte del proceso de elaboración de los presupuestos, dado que cualquier aumento del número de puestos o aumento de los niveles de clasificación de puestos correspondientes al cuadro orgánico debe figurar en las propuestas presupuestarias que se someten a la Junta de Gobernadores.

50. El OIEA ha introducido algunas medidas administrativas destinadas a reducir esas elevaciones de las categorías de los puestos porque con el tiempo éstas facilitarían lo que se ha dado en denominar el "escalamiento de categorías". Como primer paso, los supervisores están obligados a asegurarse de que las funciones y responsabilidades asignadas al funcionario se ajustan a la clasificación aprobada para el puesto que aquél ocupa.

Sistema de ascenso del personal

51. La práctica de asignar una categoría "personal" a los funcionarios se ha desalentado vivamente en años recientes por considerarse que las categorías de los funcionarios deben reflejar prácticamente siempre las categorías de los puestos que ocupan. Sólo hay cuatro casos en la categoría de funcionarios del cuadro orgánico en los que se ha asignado a los titulares categorías superiores a las que corresponden a los puestos que ocupan, debido a circunstancias excepcionales como es un rendimiento excepcional durante un largo período. En el cuadro de servicios generales no se efectúan reclasificaciones de puestos a una categoría más alta a título "personal": las diferencias de categoría existentes se deben al hecho de que se haya asignado a funcionarios de categoría superior para desempeñar puestos de categoría más baja al tiempo que conservan su categoría inicial.

52. En la actualidad sólo hay ocho funcionarios superiores (P-5/D-1) a los que se haya asignado una categoría "personal" de manera excepcional. El OIEA está estudiando la aplicación de los "ascensos por méritos personales" de acuerdo con la recomendación pertinente de la CAPI.

Reclasificación de puestos y procedimiento de apelación

53. Todas las peticiones de reclasificación son estudiadas por el Grupo Consultivo sobre Recursos Humanos para decidir la conveniencia de las medidas de reclasificación tomando en cuenta consideraciones administrativas entre las que figuran las siguientes:

- la utilización del personal, incluida la evolución de la distribución de funciones y responsabilidades en la esfera programática en cuestión;
- las tendencias de los programas en la esfera en cuestión, atendiendo a las indicaciones que puedan hacer en este sentido el Comité Consultivo Científico (CCC), los órganos rectores o el Director General;
- la evolución de la estructura general orgánica y de las categorías, así como los efectos de una reorganización aprobada, de producirse alguno, en la esfera en cuestión;
- las políticas de personal anunciadas o los resultados de anteriores revisiones del puesto, del grupo de puestos o de la esfera orgánica en cuestión.

54. Si el Grupo Consultivo llega a la conclusión de que la petición de reclasificación no puede aceptarse por razones administrativas, no se adoptan medidas de reclasificación y se pide al superior jerárquico que se asegure de

que las funciones y responsabilidades del funcionario en cuestión no exceden las propias de la categoría del puesto ocupado por aquél.

55. En los dos últimos años no se han presentado apelaciones.

3. Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

Declaración General

56. La posición declarada de la OACI es la de que tal vez el aspecto más importante de un sistema de clasificación de puestos es que éste ayuda a mantener el principio de igual remuneración por igual trabajo. La aplicación de tal sistema regulariza la asignación de categorías a los puestos y evita que se produzcan incertidumbres en materia de categorías, lo que podría dar lugar a favoritismos personales y a discriminaciones. Por eso dicho sistema es parte integrante de la gestión de los recursos humanos y desempeña un papel decisivo en la administración de la OACI.

Procedimientos de clasificación

57. Para los puestos del cuadro orgánico en la sede y en las oficinas regionales, la OACI aplica el sistema común de clasificación elaborado por la CAPI, en sus normas del Escalón I y del Escalón II.

58. La norma de clasificación para el cuadro de servicios generales que se aplica en la sede de la OACI fue aprobada por el Secretario General el 2 de julio de 1990. La tasa de confirmación de los puestos clasificados en el grupo de prueba fue del 86% respecto de las categorías de referencia de un grupo de puestos representativos seleccionados previamente, lo que indujo al Grupo de Trabajo integrado por miembros del personal y de la administración a recomendar al Secretario General que aprobara la norma. Hasta la fecha se han clasificado 99 puestos utilizando esta norma: 63 puestos (el 64%) han sido confirmados; 25 (el 25%) han sido elevados de categoría; 6 (el 6%) han sido rebajados de categoría (aunque los titulares de los puestos en cuestión mantienen su categoría anterior) y 5 (el 5%) son de nueva creación. El número considerable de reclasificaciones de puestos a una categoría más alta se debe en parte a que la OACI tenía pendiente un número considerable de peticiones de reclasificación, algunas de ellas formuladas años antes de que empezara a utilizarse la norma. Estas solicitudes se debían, entre otras cosas, a la reducción de la plantilla de la OACI, lo que había llevado a que las funciones y responsabilidades hubieran de asignarse a menudo al personal que quedaba, consistente algunas veces en funcionarios subalternos. Se espera que, con la clasificación de los 392 puestos restantes del cuadro de servicios generales que quedan en la sede, este porcentaje disminuya. Para los puestos del cuadro de servicios generales en las oficinas regionales, se utiliza la norma común de clasificación de la CAPI para lugares de destino pequeños y medianos, salvo en los casos en que esta norma todavía no se ha adoptado, en los cuales se aplica la norma de clasificación del organismo principal.

59. La categoría del personal se rige por la categoría del puesto y las excepciones a esta norma son raras en la OACI. En algunos casos, se asigna a un funcionario una categoría inferior a la que corresponde al puesto sólo si

no posee todas las calificaciones exigidas para desempeñar ese puesto. Esta situación suele durar un año, transcurrido el cual el superior jerárquico certifica que el funcionario es plenamente capaz de ejercer todas las funciones y responsabilidades del puesto. Al titular se le clasifica entonces en la categoría correspondiente al puesto.

Promoción de las perspectivas de carrera

60. La OACI no posee un programa de promoción de las perspectivas de carrera apropiadamente dicho. Habida cuenta de las pequeñas dimensiones y de la especialización técnica de la Organización, de sus constantes problemas financieros graves y de la baja tasa de movimiento de personal/vacantes, se considera que no es viable disponer de un plan formal de promoción de las perspectivas de carrera.

61. El número de puestos del programa ordinario de la Organización es finito y se establece al aprobarse el presupuesto por programas de la OACI. El movimiento de personal en el cuadro de servicios generales debido a las jubilaciones, dimisiones y otras causas es bajo. Por consiguiente, el funcionario o la funcionaria normalmente tiene que esperar hasta que un puesto quede vacante para poder aspirar a él. Esto hace que las posibilidades de adelanto gradual en la carrera sean escasas en una organización de las dimensiones de la OACI. En el cuadro orgánico los puestos son muy técnicos y especializados, lo que reduce considerablemente la posibilidad de trasladar a los funcionarios a otros puestos. De vez en cuando, debido quizás a la necesidad de congelar puestos o a la introducción de nuevas tecnologías, se dan al personal nuevas funciones y responsabilidades, pero tales acciones constituyen la excepción y no la regla.

62. La promoción de las perspectivas de carrera está sujeta a muchas interpretaciones diferentes. Cabría interpretar que incluye: a) los diversos puestos a que un funcionario puede aspirar y para los que puede estar calificado; y b) las medidas tomadas por el funcionario o la funcionaria y por la organización para prepararse con miras a un puesto de mayor responsabilidad. En este último caso, la OACI ayuda al funcionario o la funcionaria en lo tocante a actividades internas o externas a su puesto, como puede ser la formación en materia de idiomas, taquigrafía o manejo de computadoras. Además, en los procedimientos de selección se da preferencia a los candidatos internos. En el cuadro de servicio generales la mayoría de las vacantes se anuncian sólo internamente y en el cuadro orgánico todos los funcionarios que aspiran a un puesto son siempre tomados en cuenta por la Junta de Nombramientos y Ascensos.

63. El "seguimiento de los puestos" no es en general problema en la OACI. Los puestos están bastante bien computadorizados, y la Dirección y las Oficinas reciben frecuentemente informes sobre personal y puestos. El verdadero problema parece consistir en que no se dispone de puestos suficientes (especialmente en estos tiempos de dificultades financieras) para hacer todo el trabajo necesario.

Estudio de los candidatos a ascenso

64. La OACI no tiene un sistema anual de estudio de los candidatos a ascenso. Los ascensos casi siempre se deben a que el personal aspira al puesto superior y es seleccionado para el mismo. Una Junta de Nombramientos y Ascensos estudia las candidaturas de todos los aspirantes calificados y hace sus recomendaciones al Secretario General. Todas las vacantes se anuncian al personal y son objeto de competición.

65. Por otra parte, hasta 1988 se aplicó una política generosa de conceder aumentos de categoría a los funcionarios que reunían determinados requisitos. En la actualidad estos casos son pocos, ya que no se ajustan a la política de igual remuneración por igual trabajo.

Reclasificación de puestos y procedimiento de apelación

66. La Regla 111.1 del Reglamento de Personal dispone que se procederá a un estudio no oficial cuando el funcionario considere que su puesto no está debidamente clasificado. Este estudio puede efectuarlo el superior jerárquico o el Jefe de la Dependencia de Personal y en la práctica corre a cargo de ambos. Se prevén también el estudio oficial y la apelación, pero raramente se recurre a ellos.

67. Los estudios de la clasificación de los puestos los efectúa el Jefe de la Sección de Plantilla y Estudios. En los puestos cuya categoría llega a G-6 inclusive, los citados estudios son examinados y aprobados por el Jefe de la Subdirección de Personal; en lo tocante a los puestos de las categorías G-7 a G-9 el estudio y la aprobación los efectúa el Director de la Dirección de Administración y Servicios, y en el caso de los puestos del cuadro orgánico esa tarea la realiza el Secretario General. Pero en la práctica el Jefe de la Subdirección de Personal examina todos los estudios de clasificación.

68. Los representantes del personal no participan en el proceso de estudio.

4. Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Declaración general

69. La clasificación de puestos se ha aplicado a los puestos de servicios generales desde 1950 y a los puestos del cuadro orgánico y las categorías superiores desde 1974. La OIT ha sido el primer organismo del sistema común que ha desarrollado y establecido normas de evaluación de puestos para la clasificación de los puestos del cuadro orgánico y las categorías superiores en todo el mundo y para la clasificación de los puestos de servicios generales en Ginebra; también ha participado activamente en la elaboración de normas de clasificación de puestos para los puestos de servicios generales locales.

70. El actual sistema de clasificación de puestos está considerado como la base para una administración adecuada de salarios y sueldos, así como para el desarrollo de estructuras organizacionales y relaciones de trabajo racionales. Ofrece la base para administrar las remuneraciones mediante una evaluación justa y equitativa, del valor relativo de los puestos es decir, mediante la

aplicación uniforme y constante de criterios preestablecidos y convenidos en el transcurso del tiempo y mediante el establecimiento de un orden jerárquico apropiado. El sistema de clasificación de puestos sirve también de marco para la dotación de personal, la formación del personal y el empleo efectivo de los recursos humanos por cuanto que, además del nivel de remuneración, ofrece información respecto de las necesidades de formación, las aptitudes profesionales necesarias y la estructura organizacional.

71. En organizaciones tales como la OIT, con una expansión de organización limitada y un movimiento de personal mínimo, la reclasificación de puestos tiende a convertirse en una oportunidad importante de ascenso y de promoción de las posibilidades de carrera; quizás la más importante. Por sí sola, la evaluación de puestos no puede hacer frente a todas las necesidades del personal en lo referente a ascensos, reconocimiento, responsabilidad, motivación, etc., en particular cuando otros subsistemas de recursos humanos son inadecuados o inexistentes, por ejemplo, la promoción de las perspectivas de carrera. Por consiguiente, es necesario integrar más aún la evaluación de puestos en la política más amplia de organización y personal y mejorar los demás subsistemas de recursos humanos.

Procedimientos de clasificación

72. La clasificación de puestos se logra mediante un mecanismo de examen constante cuyo objeto es mantener los grados de los puestos en armonía con las funciones que desempeñan realmente los funcionarios que los ocupan. El Departamento de Personal inicia exámenes individuales de puestos a) cuando se crea una nueva posición, b) cuando se ha llevado a cabo una reorganización que entrañe una redistribución del trabajo entre los puestos de una unidad de organización, o c) a petición del Jefe responsable, del Departamento de Personal o de un miembro particular del personal, cuando las funciones y responsabilidades hayan cambiado materialmente durante un año, por lo menos.

73. Existe una Dependencia de Clasificación compuesta por dos clasificadores profesionales y un asistente encargados de la clasificación de los puestos del cuadro orgánico en la Sede y sobre el terreno, de los puestos de servicios generales en Ginebra y de los puestos superiores de servicios generales sobre el terreno, es decir unos 2.000 puestos aproximadamente. Se utilizan las normas de clasificación de puestos promulgadas por la CAPI para determinar los grados de los puestos. La asignación por categorías ocupacionales se hace de conformidad con la metodología de la CAPI para diferenciar los trabajos correspondientes al cuadro orgánico y los correspondientes a los servicios generales. Ello supone el empleo de la Clasificación Común de los Grupos Ocupacionales y de las definiciones generales. Para la evaluación de los puestos del cuadro orgánico en Ginebra y sobre el terreno, se utiliza la Norma General (Escalón I y Escalón II) desarrollada para los diversos grupos de organización.

74. Para los puestos de servicios generales en Ginebra se utiliza actualmente un sistema de evaluación por puntos de los factores funcionales que se elaboró internamente en 1986. Esta norma de clasificación de puestos sirvió como base para desarrollar la norma común de clasificación de puestos para los servicios generales en Ginebra que ha sido adoptada recientemente por un grupo de

trabajo interinstitucional compuesto por representantes del personal y de la administración de las organizaciones basadas en Ginebra. La OIT coordinó el desarrollo técnico de la norma. La norma común se presentó a la CAPI en su período de sesiones de verano de 1991 para su promulgación.

75. La clasificación de los puestos de servicios generales locales se ha delegado en el Director Regional. Cuando se hacen estudios de sueldos se aplica la Normal Común de Clasificación para el cuadro de servicios generales en lugares de destino pequeños y medianos.

76. Aun cuando la administración actual del sistema de clasificación sea una función administrativa, la Organización siempre ha considerado de la mayor importancia la participación del personal en el diseño del sistema. Dado que la aceptación general de los resultados de la clasificación de puestos depende del sistema de evaluación que se utilice, han participado representantes del personal en el desarrollo de las normas de la clasificación de puestos y en el establecimiento de políticas y procedimientos de clasificación de puestos.

Promoción de las perspectivas de carrera y ascenso "personal"

77. Si bien se producen periódicamente planes de dotación de personal para los departamentos no existe un sistema de promoción de las perspectivas de carrera. Se publican prácticamente todas las vacantes y se alienta a los miembros del personal a presentar solicitudes. En estos concursos, un Comité de Selección tripartito (representantes de la administración, del Sindicato de Personal y miembros independientes) examina las calificaciones de los candidatos y, tras consultar con el supervisor, hace recomendaciones al Director General respecto de la persona que haya de ser seleccionada.

78. La OIT introdujo provisionalmente en 1985 un plan de ascenso "personal" con la aprobación del Consejo de Administración. Ese plan ofrece una posibilidad de ascenso a los funcionarios de la Sede y de las oficinas externas permanentes (con exclusión del personal de los proyectos de cooperación técnica), cuya contribución a la labor de la Oficina vaya más allá de lo que corresponde normalmente a la posición que ocupen, pero que no hayan podido obtener un ascenso por otros procedimientos (por ejemplo, reclasificación del puesto a causa de un cambio de funciones o haber ganado un concurso para una vacante de grado superior). El plan permite el ascenso de funcionarios de servicios generales hasta el grado G-7, de funcionarios del cuadro orgánico hasta P-5 y hasta el grado local superior para el personal de las oficinas externas, siempre que el ascenso no sea de más de un grado por encima de la categoría correspondiente al puesto que ocupen.

79. El Comité de Selección estudia los casos del personal que satisfaga los requisitos de tiempo de servicio en el grado y de calidad y cantidad de trabajo y hace recomendaciones al Director General para su aprobación. La CAPI apoyó el empleo del sistema de ascenso "personal" dentro de unos límites, independientemente de la utilización de otros procedimientos de ascenso, en su 39° período de sesiones celebrado en septiembre de 1984.

80. Tras más de cuatro años de experiencia con el plan de ascenso "personal", la administración de la OIT, así como el Sindicato de Personal, evaluaron sus resultados en 1989. Al parecer, actualmente se considera que el plan de ascenso "personal" no logró las metas que se habían marcado y está creando otros problemas. En realidad, no ha hecho más que complicar el problema actual que representan las muchas personas estancadas en el grado superior de su categoría. Ello da lugar a desigualdades de remuneración por el mismo puesto y tiende a bajar la moral del personal. En general, el personal ha criticado severamente el plan y el Director General, basándose en la evaluación del Comité de Selección y las opiniones expresadas por los administradores superiores y los representantes del personal, ha decidido no proponer que se haga permanente el plan actual. Ello tampoco resuelve los problemas originales que indujeron a su creación y que son reales y necesitan una solución.

81. La OIT expresó el deseo de prestar mayor atención a la planificación de la carrera y al movimiento de personal, tanto profesional como geográficamente. Actualmente se están estudiando los medios para ello. También se realizan esfuerzos para reforzar la capacitación del personal.

Reclasificación de puestos y procedimiento de apelación

82. Las funciones y responsabilidades asignadas a todos los puestos se reevalúan cuando quedan vacantes. Ello ofrece al personal directivo más flexibilidad para reestructurar y redefinir las funciones y responsabilidades dentro de la unidad de organización y ayuda a conseguir otros objetivos de personal tales como el rejuvenecimiento, el desarrollo y la movilidad del personal. Este examen de la clasificación de puestos antes de la asignación de personal ofrece también una forma de control del escalamiento de categorías.

83. Los puestos cuya categoría se haya elevado como resultado de un examen de clasificación se consideran puestos vacantes que han de cubrirse de conformidad con las disposiciones del Estatuto del Personal, en particular el artículo 4.2, Vacantes a proveer, y el anexo I, Procedimiento de contratación. En teoría, ello significa que cuando se eleva la categoría de un puesto tras un examen de clasificación se puede poner a concurso. Sin embargo, en realidad, en la gran mayoría de los casos es el Comité de Selección quien recomienda a los titulares para el ascenso al nuevo grado del puesto.

84. El titular de un puesto que haya sido examinado en virtud del mecanismo constante de examen podrá apelar de la recomendación del Departamento de Personal. El Director General nombra dos órganos independientes e imparciales, la Comisión de apelación de clasificación interna para el cuadro orgánico y la Comisión de apelación de clasificación interna para los servicios generales, a recomendación de la Comisión Paritaria de Políticas y Procedimientos de Clasificación, para que reexaminen el grado propuesto a la luz de las normas establecidas de clasificación y aseguren que se hayan aplicado correctamente dichas normas. Las comisiones recomiendan al Director General el grado apropiado para el puesto.

85. A causa del importante nivel de discernimiento que se exige al clasificador para la aplicación de las normas de clasificación de puestos se considera esencial un mecanismo de recurso oficial. Sin embargo, el mecanismo

de recurso actual se considera prolongado e incómodo y su administración no es siempre oportuna. Ello se puede atribuir principalmente al elevado nivel de apelaciones y a los escasos recursos asignados a esta función.

5. Organización Marítima Internacional (OMI)

Declaración general

86. La OMI está en favor de un sistema de clasificación de puestos, tal como lo han dicho otras organizaciones. En efecto, a juicio de la Organización, el sistema de clasificación de puestos y la promoción de las posibilidades de carrera se complementan mutuamente. El grado del titular se rige por la categoría del puesto y no hay excepciones a esta norma. La OMI utiliza las normas de clasificación de la CAPI.

Procedimientos de clasificación

87. La clasificación está a cargo del personal interno y el personal participa en este proceso mediante el mecanismo de nombramiento y ascenso que abarca el proceso de clasificación.

De promoción de las perspectivas de carrera y estudio de los candidatos a ascensos

88. En su Estatuto del Personal y su Reglamento del Personal, la OMI cuenta con un programa de promoción de las posibilidades de carrera que se basa fundamentalmente en el rendimiento satisfactorio y que está vinculado al desarrollo organizacional, así como al crecimiento presupuestario. Habida cuenta del tamaño de la OMI, es muy difícil garantizar el progreso en los puestos de trabajo y en general hay una tendencia ascendente al asignar los niveles de los puestos.

Reclasificación de puestos y procedimiento de apelación

89. Antes de 1988, la clasificación de puestos estaba a cargo de un comité compuesto por representantes del personal y de la administración. Las recomendaciones de ese órgano se transmitían al Secretario General cuya decisión era definitiva. Así pues, no existía un procedimiento de apelación. En 1988 se estableció como mecanismo de apelación el Comité de examen de la reclasificación de puestos, que solamente tenía competencia para los puestos de servicios generales. La administración es quien lleva a cabo las clasificaciones y los titulares de puestos cuya reclasificación no se considera conveniente pueden presentar una apelación al Comité, que remite la información conveniente al Secretario General para que adopte una decisión.

90. En 1988 se clasificaron 40 puestos de servicios generales a 28 de los cuales se elevó la categoría, es decir a uno de cada tres.

6. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)

Declaración general

91. Para la UIT, el sistema de clasificación es útil y absolutamente esencial. Está vinculado a la remuneración y garantiza que en todas partes se pague lo mismo por el mismo puesto. En la UIT, se anuncian todos los puestos y todas las candidaturas deben ser presentadas por las administraciones nacionales, por lo que deben contar con el apoyo del país que las presente (cuadro orgánico).

Procedimientos de clasificación

92. La Norma Unica de la CAPI se aplica a todos los puestos del cuadro orgánico en la Sede y a algunos puestos locales permanentes. En la UIT no se utilizan los grados de P-1 y D-2, y aun cuando algunos titulares puedan recibir el sueldo de un D-2, no sucede así con el grado, lo que es particular de la UIT. Un 60% de los puestos de la Organización son especializados con un grado medio de P-4. Estos puestos no son difíciles de clasificar.

93. Un clasificador a jornada completa y dos clasificadores a media jornada llevan a cabo la clasificación de los puestos del cuadro orgánico en el Departamento de Personal. Este mismo personal clasifica los puestos de servicios generales. La UIT es miembro del Subcomité sobre Clasificación de Puestos (para el sistema común) que se reúne cada 18 meses para comparar y desarrollar nuevos instrumentos.

94. En lo que respecta a la clasificación de los puestos de servicios generales se sigue aplicando el antiguo sistema, es decir, se utiliza una descripción de las funciones de un puesto como base para asignarle su categoría. El nuevo sistema elaborado en colaboración con todas las organizaciones basadas en Ginebra sustituirá dentro de poco al antiguo; sus pruebas con muestras han logrado un promedio de certificación del 80 al 84% y se basa en el sistema de clasificación por puntos de los factores funcionales utilizado por la OIT.

95. En los procedimientos de selección se requiere representación del personal. Sin embargo, el Comité de Alto Nivel creado recientemente para examinar la gestión de personal en la UIT ha recomendado que se den más atribuciones a los funcionarios directivos en la selección del personal.

Promoción de las perspectivas de carrera y estudio de los candidatos a ascensos

96. La UIT no tiene un plan de promoción de las perspectivas de carrera y utiliza en la práctica un enfoque individualizado. Hasta la fecha no se ha elaborado ningún sistema oficial.

97. El problema de los ascensos, que está estrechamente vinculado a la clasificación, se plantea para todas las categorías del personal. Se considera que la única forma de ascender es cambiar de trabajo o que se reclasifique el puesto ocupado.

98. Dado que la mayoría de los funcionarios tienen contratos permanentes y que los funcionarios muy especializados ya entran con una categoría elevada, es difícil obtener promociones y la mayoría de las personas están bloqueadas en el límite superior de su categoría. La concesión de escalones por antigüedad al personal de servicios generales no puede sustituir la promoción de las posibilidades de carrera. Existe una tendencia favorable a la introducción de un sistema de categoría personal pero también hay que pensar en evitar el favoritismo.

99. La movilidad, que también puede ser una forma de obtener un ascenso, es difícil en una pequeña organización y ello complica el problema de la presunta rigidez del sistema de clasificación.

Reclasificación de puestos y procedimiento de apelación

100. Existe un Comité de Revisión de Clasificaciones encargado de examinar la recomendación de clasificación del Departamento de Personal. Este Comité tiene representantes del personal y se ocupa de ambas categorías. Es un procedimiento diferente al procedimiento de apelaciones que entraña decisiones administrativas (Junta de Reclamaciones).

101. Aun cuando no haya habido muchos casos de apelación, la UIT estima que es necesario un mecanismo más eficiente. A su juicio, una de las cuestiones que hay que resolver en primer lugar es la de saber en qué condiciones debe iniciarse una solicitud de reclasificación.

7. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

Declaración general

102. La UNESCO, que es la Organización que solicita el presente estudio, ha experimentado en los últimos dos años una profunda modificación de sus políticas de administración y aún está buscando formas de mejorar sus planes de administración. Con ese fin, pidió ayuda a una Comisión independiente presidida por el Sr. Knut Hammarskjöld, para que asesorase al Director General sobre las formas de mejorar la eficacia y la administración del personal en la secretaría de la UNESCO.

103. Teniendo en cuenta algunas de las recomendaciones de esa Comisión, el Director General decidió que se creara una "División de Desarrollo del Personal", compuesta por personas con experiencia, competencia, integridad y antigüedad adecuadas, que estuvieran especializadas en técnicas de planificación de personal, clasificación de puestos, asesoramiento, y capacitación, así como en contratación y evaluación. Esa decisión se está aplicando actualmente.

104. La primera fase del proyecto se ocupa del estudio general de unos 2.000 puestos de la Organización. La Dependencia de Clasificación ha elaborado nuevas descripciones de los puestos y las ha distribuido entre todo el personal. Se está dando información acerca de cómo rellenar esos formularios a personas seleccionadas quienes, a su vez, se lo explicarán al

personal. El objetivo de este ejercicio es asegurar que cada puesto quede clasificado en la categoría que le corresponda.

105. La UNESCO se ha enfrentado y se sigue enfrentando a dificultades financieras mucho mayores que las de otras organizaciones internacionales, que han dado lugar a una reducción de puestos, y en los casos en que ha sido posible a la desclasificación de algunos puestos. El sistema de clasificación aplicado en la Organización puso de relieve discrepancias entre algunos puestos con tareas y responsabilidades análogas. La carga de trabajo de la Dependencia de Clasificación alcanzó tal volumen que pronto quedó en claro que, sin descripciones apropiadas de puestos, sería imposible lograr una clasificación equitativa de los puestos.

Procedimientos de clasificación

106. La UNESCO aplica a todos los puestos del cuadro orgánico las normas comunes de clasificación desarrolladas por la CAPI. En cuanto a los puestos de servicios generales y categorías conexas, la UNESCO aplica en la Sede normas de categorías previstas de antemano. Para los puestos de servicios generales fuera de la Sede, se utiliza la Norma Común de Clasificación de la CAPI para el cuadro de servicios generales en lugares de destino pequeños y medianos, a no ser donde aún no se haya adoptado la norma, en cuyo caso se sigue la norma de clasificación del organismo principal.

107. La Dependencia de Clasificación cuenta con dos clasificadores del cuadro orgánico y dos funcionarios de servicios generales. Se considera que la Dependencia no dispone de bastante personal para el volumen de trabajo que se le asigna, especialmente habida cuenta de la carga adicional de la evaluación, puesto por puesto, de los 2.000 puestos de la Organización con las nuevas descripciones de las funciones.

108. Aparte de su labor de clasificación de puestos, los clasificadores también se ocupan de las solicitudes de reclasificación, que sufren grandes retrasos a causa de la falta de personal.

Promoción de las perspectivas de carrera y procedimientos de ascenso

109. La categoría del personal se rige por el nivel del puesto. Sin embargo, en algunos casos, el titular de un puesto puede tener un grado superior al que corresponde al puesto a causa de un ascenso "personal". El marco para ese tipo de ascenso se desarrolló en 1989 a fin de compensar al personal cuyo rendimiento era satisfactorio y carecía de perspectivas de ascenso a causa de las limitaciones de los procedimientos de contratación debidas a la disminución del número de vacantes.

110. Se está estudiando el sistema de ascenso "personal" para mejorarlo. Sin embargo, en distintos niveles (representantes de la administración y del personal) se estima que el sistema de categorías vinculadas sería más equitativo y ofrecería una oportunidad de carrera, siempre que se establecieran directrices claras y fiables para su aplicación.

111. El personal tiene grandes esperanzas de que la División de Desarrollo del Personal recientemente establecida sea más eficaz en la esfera de la promoción de las posibilidades de carrera. En la UNESCO, el concepto de carrera está estrechamente vinculado al de capacitación en el contexto de un sistema integrado de personal. Sin embargo, hay quien sigue creyendo que esa División no podrá hacer gran cosa si no esta compuesta por suficientes especialistas competentes. Las finanzas dedicadas a las actividades de capacitación son como en casi todas las demás organizaciones muy escasas y no consiguen gran cosa, ya sea para la Organización o para su personal.

Reclasificación de puestos y procedimiento de apelación

112. Tal como sucede en otras organizaciones, un puesto puede ser objeto de reclasificación en caso de que se hayan modificado sus funciones a fin de aumentar sus responsabilidades. Durante la preparación del programa y presupuesto bienales, el sector/oficina propone la reclasificación de los puestos, las funciones y las responsabilidades que se espera vayan a cambiar a fin de satisfacer las necesidades del nuevo programa. Tras la aprobación del Programa y Presupuesto por la Conferencia General, el Director General examina las propuestas, incluidas las evaluaciones de clasificación hechas por los especialistas en clasificación, y decide el establecimiento y la categoría definitivos de los puestos para todo el bienio. Los titulares de los puestos cuya categoría haya sido aumentada podrán ser ascendidos seis meses después de la reclasificación del puesto. Todo miembro del personal que considere que la categoría de su puesto no sea compatible con las normas pertinentes de clasificación podrá presentar una reclamación por escrito, pidiendo que se aumente la categoría del puesto dentro de los dos meses siguientes a la publicación del cuadro de personal aprobado para el bienio.

113. Hasta hace poco, un Comité Consultivo Conjunto de Clasificación revisaba todas las respuestas negativas. Actualmente ha sido eliminado y no se le ha sustituido con ningún otro órgano.

114. Los clasificadores de la UNESCO también están sometidos a la presión que ejerce el personal para que se reclasifiquen sus puestos. Estos clasificadores han expresado algún sentimiento de aislamiento y la necesidad de que haya algún otro órgano competente para recurrir a él en caso necesario. Se estima que las descripciones de las funciones no siempre se realizan de conformidad con la Norma General de Clasificación, lo que lleva a errores y, por consiguiente, a apelaciones.

115. Sería conveniente que se adoptara el empleo de una clasificación mediante computadoras y se está estudiando muy de cerca la experiencia obtenida por el PNUD en la esfera de la clasificación. Sin embargo, las máquinas no servirían para mucho si no se cuenta con el personal adecuado para manejarlas.

8. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI)

Declaración general

116. Parecería que, en general, el nuevo sistema de clasificación de puestos ha sido aceptado en la Organización.

Procedimientos de clasificación

117. Para clasificar los puestos del cuadro orgánico y de las categorías superiores, la ONUDI utiliza la Norma General desarrollada por la CAPI de conformidad con sus Estatutos y el Escalón II de la Norma General cuando así procede. A mediados del decenio de 1980, las organizaciones basadas en Viena (ONUDI, OIEA, ONUV y OOPS) desarrollaron normas comunes de clasificación de puestos de las categorías de servicios generales y trabajadores manuales para su consideración y aprobación por la CAPI. Las normas se elaboraron con la participación de representantes de la administración y del personal que formaron un grupo de trabajo de las cuatro organizaciones. Contaron con la asistencia de consultores/clasificadores.

118. En la fase inicial de aplicación del sistema de clasificación participaron representantes del personal. Sin embargo, la clasificación de cada puesto particular es responsabilidad del funcionario interno de clasificación. Las decisiones de clasificación no son examinadas por clasificadores externos.

Promoción de las perspectivas de carrera y estudio de los candidatos a ascensos

119. Al contrario de lo que se estima generalmente, la ONUDI considera que el sistema de clasificación de puestos no dificulta necesariamente la carrera del personal. En verdad, en algunos casos puede incluso mejorar la movilidad del personal por cuanto que le obliga a solicitar puestos de categoría superior ya sea dentro de su campo de actividades o en algún otro lugar de la Organización. A pesar del principio de igual remuneración por igual trabajo, la CAPI recomendó, lo que aprobó la Asamblea General, que se prestara debida atención a un número limitado de promociones por méritos a pesar del nivel de clasificación del puesto. Sin embargo, el número de esas promociones no fue superior al 5% del total de puestos permanentes para una determinada categoría.

120. En principio, no se asciende a un miembro del personal a una categoría superior a menos que el puesto que cubra se clasifique en una categoría superior y que se disponga en su departamento de un puesto previsto en el presupuesto en esa categoría superior (aun cuando no sea necesariamente el cubierto por ese miembro del personal).

121. La ONUDI dispone de un programa de capacitación que incluye formación de idiomas y perfeccionamiento de conocimientos. Además, acaba de iniciar el desarrollo y establecimiento de un nuevo sistema para hacer proyecciones de las necesidades de recursos humanos en la secretaría de la ONUDI. Este sistema comenzó con sesiones de información para cada departamento y con un cuestionario dirigido a cada una de ellas.

Reclasificación de puestos y procedimiento de apelación

122. El procedimiento de clasificación dispone que, una vez recibida la decisión de clasificación, el miembro del personal interesado o su supervisor/a puede pedir una aclaración de la decisión de clasificación.

En caso de que el miembro del personal o su supervisor/a no esté satisfecho con la aclaración dada por el jefe de los clasificadores, podrá presentar una apelación de la decisión de clasificación.

123. El Comité de Apelaciones de Clasificación está formado por un Presidente nombrado por el Director General que lo selecciona a partir de una lista facilitada por el Consejo de Personal y de un número igual de miembros del personal propuestos por la Administración y el Consejo de Personal. De esta forma el personal y la administración están representados en pie de igualdad durante el proceso de apelación.

124. Desde que la ONUDI se transformó en un organismo especializado en 1986, el número de apelaciones habidas hasta la fecha ha sido reducido. De 435 puestos clasificados en el cuadro orgánico y las categorías superiores, solamente tres fueron objeto de apelaciones. En las categorías de servicios generales y trabajadores manuales, el número de apelaciones debidas a la aplicación inicial del sistema de clasificación entre agosto de 1982 y septiembre de 1987 ascendió a 54 para un total de 900 puestos clasificados. Desde 1988 se han revisado 655 puestos y se han impugnado tres decisiones de clasificación. La experiencia de la ONUDI indica que el procedimiento de presentar una aclaración de la decisión de clasificación ha reducido el número de apelaciones.

9. Unión Postal Universal (UPU)

Declaración general

125. Dado que la UPU es una Organización muy pequeña, no se ha aplicado hasta la fecha la clasificación de puestos de manera totalmente rígida a fin de permitir un mínimo de perspectivas de carrera, especialmente en la categoría de servicios generales.

126. Existe un sistema de clasificación de puestos para el cuadro orgánico que, en principio, es el sistema de la CAPI. Algunos de los puestos de los jefes de sección corresponden a las categorías P-5/D-1. Para ascender de P-5 a D-1, el titular debe haber trabajado cinco años por lo menos en su puesto con un rendimiento totalmente satisfactorio en las tareas que se le hayan asignado. Los jefes adjuntos de sección son todos P-4. El resto de los puestos del cuadro orgánico son todos de la categoría P-3. En total, la UPU tiene 52 puestos del cuadro orgánico.

127. Dado que en las organizaciones de las Naciones Unidas basadas en Ginebra no ha existido una norma común de clasificación de puestos para la categoría de servicios generales, la UPU no ha aplicado un esquema de clasificación de puestos estricto para su personal de servicios generales. Todos los puestos de servicios generales se han clasificado según las nuevas normas aprobadas por la CAPI para las organizaciones basadas en Ginebra.

128. Tras la introducción de la nueva norma para Ginebra, han surgido algunas discrepancias entre la categoría del puesto y la del titular al hacer clasificación de los puestos y las categorías del personal de servicios

generales. Los que tienen una categoría superior a la de su puesto permanecen en esa categoría, a menos que sea posible una transferencia inmediata a un puesto de categoría superior.

Procedimientos de clasificación

129. Los puestos del cuadro orgánico han sido clasificados por personal interno. Hasta la fecha, la UPU no ha tenido clasificadores profesionales propios.

130. El examen general de la clasificación de los puestos de servicios generales estuvo a cargo de la Comisión del Programa y la Coordinación, formada por el Vicedirector General (Presidente) y los tres Subdirectores Generales de la Oficina Internacional de la UPU. Asistió como observador el Presidente de la Asociación de Personal.

131. Los representantes del personal solamente participaron en la fase teórica del ejercicio de clasificación de puestos.

Promoción de las perspectivas de carrera

132. Por ser una Organización muy pequeña, la UPU no tiene verdaderas posibilidades de establecer un programa de promoción de las perspectivas de carrera. Manejando sin demasiada rigidez el sistema de clasificación de puestos para los servicios generales se ha podido ir ofreciendo un mínimo de perspectivas de carrera a los miembros del personal de servicios generales. En cuanto a los puestos del cuadro orgánico, el personal con la categoría de P-3 tiene que solicitar puestos de P-4 y el personal de la categoría P-4 tiene que solicitar puestos de la categoría P-5, siempre que queden vacantes, a fin de lograr un ascenso.

Procedimientos de estudio de los candidatos a ascensos, de reclasificación y de apelación

133. En el futuro, se harán dos exámenes anuales de los ascensos teniendo en cuenta los criterios de clasificación, la experiencia profesional y la antigüedad en el grado, así como las calificaciones del personal.

134. La UPU ha establecido un Comité especial de apelaciones para el personal de servicios generales que tiene como Presidente al Jefe de la Sección de Personal y cuenta con otros dos miembros del Personal de la UPU de categoría G-6 o G-7 (titulares de puestos de esta categoría), uno de los cuales es nombrado por el Director General y otro por la Asociación de Personal. Hasta la fecha, no se ha presentado ninguna apelación en casos correspondientes a ninguna de las dos categorías del personal, si bien algunos miembros del personal han pedido más información acerca de la clasificación de su puesto.

10. Organización Mundial de la Salud (OMS)

Declaración general

135. La OMS utiliza la Norma General de la CAPI para la clasificación de sus puestos del cuadro orgánico.

136. De un total de 4.600 miembros del personal, más de 1.500 corresponden al cuadro orgánico y las categorías superiores. Una tercera parte de éstos están destinados en la Sede y las dos terceras partes en las seis regiones de la OMS. El Departamento de Personal de la Sede tiene la responsabilidad de clasificar todos los puestos del cuadro orgánico administrados directamente por la Sede, los puestos del cuadro orgánico situados en las seis oficinas regionales, todos los puestos del cuadro orgánico de grados superiores a P-5 en las regiones y los puestos de servicios generales administrados directamente por la Sede. Los directores regionales tienen competencia para clasificar los puestos del cuadro orgánico hasta el grado P-5 en los proyectos regionales e internacionales y todos los puestos de servicios generales de estos proyectos y en las distintas oficinas regionales.

137. El 80% de los miembros del personal del cuadro orgánico son especialistas de la salud, científicos y funcionarios técnicos. A causa del carácter altamente técnico de su personal, la OMS tiene un gran número de funcionarios en las categorías P-4 y superiores. Los puestos de P-5 representan un 35% del total de los puestos del cuadro orgánico. La OMS ya no utiliza el grado de P-1. La OMS tiene un grado P-6, que se puede considerar como una prolongación del grado P-5, aun cuando su remuneración sea equivalente a la de la categoría D-1. En la Sede no se utiliza la categoría D-1, que se limita a un número muy reducido de directores de programa en las oficinas regionales. También es muy pequeño el número de puestos de categoría D-2.

138. En lo que respecta a la clasificación de los puestos de servicios generales, no se están presentando dificultades y se aplicarán las nuevas normas comunes tan pronto como hayan sido promulgadas por la CAPI. Si bien la OMS observa los objetivos y la metodología del sistema común de clasificación para los servicios generales cuando se promulga oficialmente, también ha expresado la necesidad de adaptar los aspectos de procedimiento y los formularios pertinentes a sus necesidades específicas sin que ello afecte su dedicación al sistema común.

Procedimientos de clasificación

139. La labor de clasificación está a cargo del personal interno exclusivamente. En virtud del Reglamento de personal de la Organización, tanto el titular como su supervisor pueden solicitar una revisión de la clasificación de los puestos en cualquier momento. Esas solicitudes son examinadas por la Unidad de Clasificación de la División de Personal. Se hace una recomendación para su consideración por el Comité de Examen de la Clasificación de Puestos correspondiente, que para los puestos superiores de la Sede y los puestos de categoría superior a P-4 es el Comité de Selección de Personal Superior, formado por los Subdirectores Generales en la Sede y el Director de Personal en calidad de Secretario. Las oficinas regionales tienen sus propios comités de reclasificación para determinadas categorías de puestos y grados.

Promoción de las perspectivas de carrera y estudio de los candidatos a ascensos

140. En la OMS no existe un plan de promoción de posibilidades de carrera propiamente dicho. A causa del carácter regionalizado de la OMS, existen obstáculos estructurales y dificultades programáticas que han de superarse para poder formular un plan de promoción de posibilidades de carrera como parte de un plan general de sucesión (para identificar un grupo de miembros del personal y un grupo de candidatos externos posiblemente adecuados para las vacantes futuras, con o sin más capacitación y dentro de plazos determinados) durante un determinado plazo. La OMS está progresando hacia la formulación de esos planes con el necesario estudio de viabilidad y la preparación del apoyo logístico mediante un amplio uso de la informática. Dentro de las limitaciones estructurales características y los problemas de sus programas específicos en evolución, la OMS espera poder establecer una metodología de planificación de sucesión que se pueda aplicar también a la promoción de las perspectivas de carrera. Para ello serán necesarios tres o cuatro años.

141. La OMS tiene una gran proporción de personal con muchos años de servicio. Uno de los factores que contribuyen a la escasa tasa de movimiento del personal en la OMS, en lo que respecta al personal del cuadro orgánico, es la aplicabilidad de un solo conjunto de disposiciones de procedimiento y reglamento de personal a todo el personal del cuadro orgánico, independientemente de su ubicación, ya sea en la Sede, en las oficinas regionales, en las oficinas de los representantes de la OMS o en los proyectos por países. Así pues, en principio, se puede reasignar al personal del cuadro orgánico de proyectos por país a las oficinas locales sin que cambie su categoría. La OMS no cuenta con la categoría de "expertos" que se puede encontrar en las actividades sobre el terreno en otras organizaciones. La duración del contrato, la promoción de las posibilidades de carrera, la movilidad, el ascenso y las demás características pertinentes son idénticas para todos los funcionarios del cuadro orgánico de la Organización, si bien se debe hacer frente al conocido problema de la movilidad del personal con carácter voluntario entre sus distintas oficinas.

142. Por supuesto, la antigüedad en el servicio puede llevar al problema de estancamiento en el tope de la categoría, aun tras uno o dos ascensos. Por ejemplo, actualmente, la Organización tiene unos 70 funcionarios del cuadro orgánico y unos 550 de servicios generales que cuentan entre 20 y 30 años de servicios. La OMS ha aplicado constantemente las normas de clasificación de manera muy estricta. Para que un miembro del personal con muchos años de servicio obtenga un ascenso es necesario bien sea una reclasificación de su puesto, lo que exige mayores responsabilidades y calificaciones, o que sea seleccionado para un puesto de categoría superior. La superposición actual entre los grados no permite encontrar una solución para el problema del tope de categoría para un período de tiempo razonablemente prolongado y es posible que tras unos años solamente el mismo miembro del personal se encuentre de nuevo en el tope de la categoría a la que había sido ascendido.

143. La OMS considera que una posible respuesta a este problema sería la introducción del concepto de "categorías evolutivas". Según este concepto, cuando clasifique inicialmente un puesto del cuadro orgánico, el funcionario de personal determinaría el número de puntos suplementarios necesarios en virtud del actual sistema de clasificación por puntos de los factores funcionales para justificar una categoría superior. Se introduciría un procedimiento en virtud del cual, cuando un miembro del personal llegase al punto medio de su categoría, se llevaría a cabo un estudio de las funciones del puesto para determinar si, gracias al rendimiento del miembro del personal, el "déficit" de puntos había ascendido o descendido para poder justificar la concesión de un puesto de categoría superior o inferior. Por supuesto, el nuevo nombramiento se haría siempre en el grado inicial del puesto. Se aplicaría el mismo enfoque para los puestos de la categoría de servicios generales cuando sea posible definir y aplicar un sistema de clasificación por puntos o equivalente. La OMS no piensa desviarse de las normas comunes de clasificación de la CAPI que seguirá aplicando. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, hay algunos puestos que se amplían claramente y se hacen más útiles para la organización que otros, a causa de la experiencia obtenida por el titular que puede llevar a un aumento de iniciativa, a la independencia de actuación, responsabilidad de supervisión o a un mayor nivel de contactos. En estos casos, la descripción del puesto cambia de facto y se llega a una situación en la que dos puestos que eran idénticos en un principio ya no lo son. El concepto de "grados evolutivos" permitiría reclasificar el puesto en la categoría superior considerada originalmente cuando se calcula el "déficit". Se cree que un sistema de "grados evolutivos" ofrecería una mayor motivación al personal y, en cierta medida, aliviaría el problema de quienes se han quedado estancados en el tope de su categoría durante muchos años.

Reclasificación y procedimiento de apelación

144. Las normas y procedimientos que se aplican a la reclasificación se han descrito en el anterior párrafo 139. Como en otras organizaciones, los miembros del personal pueden apelar de las decisiones adoptadas por la administración de personal acerca de la clasificación de sus puestos ante la Junta de Apelaciones correspondiente.

11. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)

Declaración general

145. La Organización aplica el sistema de clasificación que tenga buenos resultados. Se utiliza la Norma General de la CAPI para el cuadro orgánico. La OMPI tiene 125 puestos del cuadro orgánico y 267 puestos de servicios generales, es decir, una proporción aproximada de un tercio a dos tercios.

146. El problema principal de la Organización se refiere al sistema de remuneración. La OMPI necesita personas especializadas y, al igual que la OMS, las suele contratar a un nivel elevado, lo que crea una barrera para los ascensos.

Procedimientos de clasificación

147. La clasificación de los puestos está a cargo de un miembro del personal con experiencia especializada; por ser una pequeña Organización, la OMPI no dispone de un clasificador a jornada completa para esta labor.

148. Los puestos de servicios generales se siguen clasificando según el antiguo sistema de descripción de las funciones. Una vez que la CAPI haya adoptado una decisión sobre la norma, se considerará la introducción de una norma común de clasificación para los puestos de servicios generales en Ginebra. La tasa de confirmación tras el ensayo de esa norma en la OMPI ascendió al 90%. La OMPI participó plenamente en el desarrollo de la norma común de clasificación.

Promoción de las perspectivas de carrera y estudio de los candidatos a ascensos

149. En lo concerniente a los puestos de servicios generales, se pueden identificar claramente las posibilidades de carrera dentro de los distintos sectores de la Organización y, en una medida menor, a través de esos sectores. En cuanto a los puestos del cuadro orgánico, los problemas que se plantean con la remuneración de los funcionarios de esta categoría en Ginebra limitan gravemente las posibilidades de promoción más allá de un grado. Existe una gran necesidad de personal con conocimientos jurídicos. La falta de perspectivas de carrera no está relacionada con la falta de oportunidades de capacitación sino con el hecho de que los salarios no son muy competitivos en el mercado externo. El sistema de puestos, por muy bueno que sea, se basa en una escala general de sueldos. A causa de la escasa competitividad en materia de sueldos, la Organización afirma que tiene muy pocos funcionarios de Norteamérica y que el 50% de los puestos está cubierto por europeos occidentales. No parecería demasiado fácil introducir un plan de promoción de carrera en este sistema a menos que se resuelva de antemano el problema de los sueldos.

150. Se considera que la promoción está estrechamente vinculada a la clasificación. Muchos de los miembros del personal están en el tope de su categoría, tal como se ha explicado anteriormente, y es frecuente el movimiento en el cuadro orgánico ya que el personal suele irse hacia otros empleos con sueldos superiores y mejores perspectivas de carrera.

151. Sin embargo, el personal del cuadro orgánico y de servicios generales puede solicitar todo puesto que quede vacante en cualquier categoría. No hay exámenes para pasar de los servicios generales al cuadro orgánico. La ventaja de una pequeña organización es que se conoce al personal y se le puede transferir de un puesto a otro cuando haya adquirido conocimientos especiales.

Reclasificación y procedimiento de apelación

152. Cuando queda vacante un puesto, su descripción se revisa automáticamente y se puede producir una reclasificación. Un Comité de Clasificación asesora al Secretario General acerca de las normas de establecimiento de categorías que se aplican en la Organización. El Comité está formado por cuatro

personas: un presidente, que es una persona con experiencia en cuestiones de personal en organizaciones intergubernamentales y que no debe ser miembro del personal de la Oficina Internacional de la OMPI, y tres miembros del personal de la Oficina Internacional, uno de los cuales se designa a partir de una lista de tres nombres presentada por el Consejo de Personal y otro es el Jefe de Personal de la Oficina Internacional. También se consulta al Comité para que aconseje acerca de las descripciones de puesto que estén fuera de las normas actuales de la OMPI, así como en otros casos de clasificación que el Director General desee transmitirle. Este Comité se reúne una o dos veces por año y se ocupa también de los puestos de servicios generales.

153. El procedimiento de apelación está previsto en el Reglamento de personal. Hasta la fecha, la OMPI no ha tenido casos de apelación respecto de la clasificación de los puestos.

154. Un miembro que inicie una apelación podrá defender su caso personalmente o pedir la asistencia del Presidente del Consejo de Personal o de un abogado externo.

12. Organización Meteorológica Mundial (OMM)

Declaración general

155. En la OMM se ha venido utilizando la Norma General de la CAPI desde 1980/81 para los puestos del cuadro orgánico (Directores incluidos). En 1984/85 se llevó a cabo una revisión general de la clasificación y, a petición del Consejo Ejecutivo, se hizo una tercera revisión general en 1989/90. Tras esta última revisión, se estableció un mecanismo de revisión constante y un procedimiento de recurso.

Procedimientos de clasificación

156. La OMM no tiene especialistas propios para ocuparse de la clasificación, lo que le ha obligado a contratar consultores para que hagan esa labor. En general, los resultados han sido muy satisfactorios con una alta tasa de confirmación. Se han clasificado todos los puestos del cuadro orgánico de la Sede, así como de las dos Oficinas Regionales (Asunción y Bujumbura).

157. Cuando queda vacante un puesto y se hacen cambios sustantivos en la descripción de las funciones, se le puede reclasificar antes de anunciar la vacante. Aunque hay unos 40 expertos sobre el terreno (con fondos PNUD/OMM y fondos fiduciarios), estos puestos no están clasificados.

158. La clasificación de los puestos de servicios generales comenzó en 1981 y se basó en un sistema de evaluación por puntos de los factores funcionales que había establecido un consultor externo en colaboración con el personal y la administración. El examen general de los puestos de la categoría de servicios generales para 1989 se realizó utilizando la Norma de Clasificación de la OIT.

Promoción de las perspectivas de carrera y estudio de los candidatos a ascensos

159. En la OMM no existe un plan de promoción de las perspectivas de carrera. Actualmente, un grupo de trabajo conjunto del personal y la administración está estudiando un posible nuevo sistema de evaluación del

rendimiento. Otro grupo de trabajo conjunto está estudiando la forma de elaborar una política de personal general para la Organización en la que la promoción de las perspectivas de carrera es un componente importante.

160. El personal de la categoría de servicios generales que desee solicitar un puesto del cuadro orgánico no tiene que pasar un examen. En el pasado se han transformado algunos puestos de servicios generales en puestos del cuadro orgánico.

161. Desde que se introdujo el sistema de clasificación, las promociones del personal a un puesto superior solamente se pueden obtener mediante la reclasificación de un puesto como resultado de un cambio sustantivo de sus funciones y un aumento de las responsabilidades, o mediante la solicitud de otro puesto de una categoría superior. Las posibilidades de ascensos siguen siendo limitadas a causa de la falta de oportunidades en una pequeña organización. Por ejemplo, la categoría P-5 está saturada. El promedio de edad de ingreso es de 35 a 45 años y son muy pocas las personas que han logrado hacer carrera dentro de la Organización.

162. Al parecer, lo que falta en la OMM es un "nivel de contratación". El P-1 no existe y es raro que se contrate a nadie por debajo de la categoría P-3. Así pues, se considera que el sistema de clasificación es más bien rígido y que controla el ejercicio de los ascensos.

163. Hace dos años se presentó al Consejo Ejecutivo una propuesta de que se introdujera un sistema de ascenso "personal". Este plan es análogo al que aplicó la OIT a modo de ensayo durante seis años. Gracias a sus investigaciones, la Organización ha averiguado que la mayoría de los demás organismos especializados no cuentan con planes de ascenso "personal". El Consejo Ejecutivo decidió no adoptar este plan.

Reclasificación de puestos y procedimiento de apelación

164. Recientemente se ha instalado un mecanismo de revisión permanente para volver a examinar caso por caso los puestos que han sido objeto de modificación con responsabilidades mayores para un período de 12 meses por lo menos. También existe un procedimiento de recurso. Hay un nivel bastante adecuado de transparencia y el personal que presenta una apelación puede consultar su expediente de calificaciones.

IV. CONCLUSIONES

165. La experiencia acumulada por las organizaciones en su aplicación de la clasificación de puestos lleva a extraer las conclusiones siguientes.

1. El concepto de clasificación de puestos

166. El concepto de clasificación de puestos parece ser bien entendido al menos por las administraciones de las organizaciones y, para citar palabras de un clasificador: "Si no existiera, habría que inventarlo". No obstante, los representantes del personal en general han manifestado algunas dudas sobre su verdadero valor, especialmente en lo que respecta a las perspectivas de carrera. El verdadero problema no parece consistir en la clasificación sino en la manera en que ésta se aplica, que se considera rígida y sujeta a limitaciones financieras.

2. El sistema de clasificación

167. El sistema de clasificación de puestos es un proceso amplio y completo en el que intervienen, entre otras, las actividades de gestión de personal, las políticas, los programas, las prioridades y los recursos humanos. El proceso comporta asimismo muchas etapas diferentes. Para tener sentido, la función de clasificación debe ir respaldada por recursos financieros adecuados, lo que rara vez ocurre.

3. Ventajas reconocidas del sistema

168. Las organizaciones consideran que tal vez el aspecto más importante de un sistema de clasificación de puestos reside en que éste es un mecanismo objetivo que impide los abusos y mantiene el principio de igual remuneración por igual trabajo. Ofrece una mejor garantía de que los recursos gastados se utilizan para la clasificación racional del personal.

169. El sistema de clasificación de puestos es asimismo un marco adecuado para evaluar los recursos humanos y la formación del personal. Además, ayuda a establecer el nivel de remuneración, así como a obtener información sobre las necesidades en materia de capacitación y de calificación y también sobre la estructura orgánica. Aunque los directivos y los superiores consideran en general que la clasificación de puestos es un instrumento que puede adaptarse a sus necesidades y permitir una rotación y una movilidad de los puestos de trabajo adecuadas con miras a la planificación de la carrera, esto se hace realidad especialmente cuando el principio se comprende con claridad, incluidas las normas utilizadas para clasificar los puestos. Por eso es importante capacitar e informar debidamente a estos funcionarios claves del papel que les corresponde en el proceso.

170. El personal ve el sistema de clasificación como medio de protección frente a posibles decisiones arbitrarias de los directivos. No obstante, los superiores modifican a veces las tareas encomendadas. Permiten o incluso alientan a determinados funcionarios para que se hagan cargo de funciones y responsabilidades de nivel superior, pero no hacen lo mismo con otros funcionarios. La creencia generalizada es que los superiores deben poder

actuar con esta flexibilidad, puesto que tienen la responsabilidad general de conseguir que el trabajo se haga y se supone que conocen los puntos fuertes y los puntos débiles de sus subordinados.

4. Desventajas manifestadas

171. Todo sistema tiene inconvenientes para su aplicación, incluso cuando se actúa con la mejor voluntad posible. Las desventajas que a continuación se señalan son las que con mayor frecuencia se citaron.

a) La labor de los clasificadores

172. Todas las organizaciones indicaron que tienen clasificadores. La mayoría de éstos son funcionarios que, salvo una excepción, trabajan en los departamentos de personal, y en algunos casos se procura el asesoramiento adicional de expertos externos. Otras organizaciones poseen un Comité de Clasificación bien asentado, pero en general parece difícil encontrar personal que desee desempeñar la función de clasificación entre los funcionarios que trabajan ya dentro de la organización. Las razones de esto son principalmente de dos tipos: a) la falta de capacitación para desarrollar esta función especializada; b) el personal sabe además que se trata de una función ingrata. Por estas razones, así como por la falta de los recursos necesarios para financiar puestos adicionales consistentes en el desempeño de tal función, muchas organizaciones han indicado que el trabajo de clasificación se resiente a menudo de la falta del personal necesario.

173. Algunas veces el "poder" de decisión no está bien definido y los clasificadores se ven a menudo sometidos a grandes presiones por parte de funcionarios que desean que sus puestos se reclasifiquen. Esto suele absorber innecesariamente una gran porción del tiempo de los clasificadores sin que ello conduzca a verdaderos resultados positivos para ninguna de las partes. Algunas administraciones opinaron que al menos una parte de las responsabilidades intrínsecas de esta función debía confiarse a expertos independientes para aliviar así las presiones a que se ven sometidos los clasificadores de las organizaciones.

174. Este problema es motivo de grave preocupación en las organizaciones que están tratando de encontrar maneras de mejorar la imagen de la función de clasificación y la credibilidad del proceso. Otra manera, digna de estudio, de aligerar en parte el volumen de trabajo de los clasificadores sería recurrir a una clasificación basada en el uso de computadoras. Las ventajas de esto son: se gastan menos recursos en la reunión de información durante el proceso de análisis de las funciones del puesto y se reduce la presunta subjetividad y por consiguiente la conflictividad del proceso de clasificación. Esto no eliminaría en modo alguno la función del clasificador si no que más bien la reorientaría, haciéndola abandonar su actual hincapié en la investigación para volcarse en un servicio de asesoramiento centrado en mejorar al máximo la concepción de las funciones a desempeñar y en la estructura lógica de los puestos dentro de la sección en cuestión.

175. Entre las sugerencias que se hicieron en el transcurso del estudio, el Inspector examinó una que tal vez fuera útil estudiar más a fondo y que consiste en la creación de un Comité de Clasificación Independiente que podría estar integrado por antiguos funcionarios de varias organizaciones con conocimientos y experiencia considerables en el ámbito de la clasificación y que podrían ayudar desde fuera a las dependencias de clasificación de las organizaciones. Este Comité tendría atribuciones para examinar a intervalos regulares todos los puestos clasificados y los propuestos para su reclasificación. Al ser un órgano externo, las organizaciones no someterían a sus integrantes a las presiones del personal, y los clasificadores de las organizaciones interesadas se verían hasta cierto punto libres de tales presiones. No obstante, cabe la posibilidad de que algunas organizaciones consideren que esto representaría un control excesivo de su funcionamiento interno y que a la larga sería una operación costosa. Otra alternativa que es más probable que interese a las organizaciones en tanto que mecanismo útil para la clasificación, consistiría en crear un Comité de Gestión independiente en el seno mismo de cada organización a fin de mitigar muchos de los problemas analizados anteriormente en este informe.

b) Promoción de las perspectivas de carrera y ascensos

176. Aunque el objetivo del presente informe es mostrar las ventajas y desventajas del sistema de clasificación de puestos a la luz de diez años de experiencia, la noción de perspectivas de carrera está estrechamente ligada a este sistema y difícilmente puede analizarse por separado. La mayoría de las organizaciones han indicado que no disponen de plan de promoción de las perspectivas de carrera y que a este respecto existe un vacío en la organización en cuestión. Debido a la "rigidez" de la clasificación de puestos y a la falta de perspectivas de carrera, a lo que se une la austeridad financiera, los ascensos del personal suelen ser escasos o basarse en factores personales (ascenso personal), lo que contribuye a frustrar a los funcionarios que no se benefician de tales ascensos. El resultado es que la credibilidad y la confianza que deberían acompañar a la operación de clasificación de puestos resultan a menudo destruidas. El Inspector tuvo esta última impresión en muchas de las organizaciones durante las entrevistas que mantuvo con representantes del personal además de con funcionarios de los departamentos de personal.

177. Cuando no existen programas de promoción de las perspectivas de carrera, el único medio de recompensar a un funcionario es ascenderlo y en la actualidad el personal se inclina a considerar la reclasificación de puestos como alternativa a los ascensos.

178. En las diversas opiniones manifestadas por las distintas partes interesadas, no queda claro que el aspecto del "favoritismo" haya desaparecido por completo. Las administraciones reconocen abiertamente que los jefes de las dependencias, los clasificadores y los departamentos de personal están sometidos a fuertes presiones por parte de funcionarios insatisfechos que piden ser ascendidos. Si no existe una práctica firme y bien definida que rija la reclasificación de puestos, queda abierta una puerta a las solicitudes, a las apelaciones y a las presiones ejercidas sobre los encargados de adoptar las decisiones pertinentes.

179. En cuanto al concepto de igual remuneración por igual trabajo, tal vez no se trate de una verdad tan absoluta, según lo explica con ambas partes: en algunas organizaciones se ha establecido un sistema de ascenso "personal" para "recompensar" a funcionarios por méritos excepcionales o -con mayor frecuencia- por su larga permanencia en el puesto, independientemente de que rindan más o desempeñen mejor sus funciones que otro titular que realiza el mismo trabajo. En la OIT viene aplicándose desde hace cuatro años y con carácter experimental un "plan de ascensos personales", pero los informes indican que dicho plan está muy lejos de ser perfecto y no debería convertirse en permanente. Algunas organizaciones recompensan a los funcionarios con un ascenso personal cuando éstos alcanzan el escalón más alto de su categoría y llevan en dicho escalón varios años. Otras organizaciones ascienden a la categoría inmediatamente superior a los funcionarios que están a punto de jubilarse, a título de "ascenso por toda una vida de servicio". No obstante, esto da lugar a desigualdades en materia de retribución, lo que los funcionarios que no reúnen los requisitos para ese ascenso consideran una injusticia que viene a añadirse a la frustración ya existente como consecuencia del hecho de verse condenados a permanecer en la misma categoría durante muchos años más. Lo mismo cabe decir cuando algunos funcionarios ven sus puestos reclasificados mientras que otros funcionarios que realizan la misma labor quedan fuera de dicha reclasificación. Las Naciones Unidas están analizando también la posibilidad de introducir un plan de ascensos personales.

180. El hecho de que funcionarios de todas las categorías estén muy insatisfechos en lo que respecta a sus perspectivas de carrera y por consiguiente se sientan cada vez más desalentados debería tomarse seriamente en cuenta. Todas las partes interesadas deberían buscar soluciones y debatir el contenido de éstas.

181. Si bien es cierto que el sistema de clasificación se concibió como fundamento de un sistema integrado de administración de personal, en la práctica la mayoría de las organizaciones tienen aún mucho por hacer para desarrollar otros elementos de los programas de gestión de recursos humanos.

182. El Inspector decidió exponer los pareceres manifestados por las organizaciones sobre su experiencia en materia de clasificación de puestos aunque tales pareceres se apartaran algunas veces del tema del estudio. Habida cuenta de la particularidad de algunas organizaciones, hay tres elementos que conviene tomar en consideración al aplicar algunas de las recomendaciones.

183. Los niveles de sueldos. Organizaciones como el OIEA, la OACI, la OIT, la OMS, la OMPI y la OMM, por ejemplo, necesitan contratar personal altamente especializado para programas concretos. Para poder competir con el mercado externo, estas organizaciones deben poder ofrecer el ingreso con la categoría P-4 o P-5. Esto no deja lugar para las perspectivas de carrera ni para los ascensos. Aunque este estudio no abarca el tema de los sueldos, el Inspector opina que debe considerarse atentamente esta cuestión, que en un futuro próximo podría crear problemas de contratación de determinados funcionarios calificados o hacer que aumente la frustración de los funcionarios condenados a permanecer en el mismo puesto durante años sin esperanza alguna de ver mejorar sus perspectivas de carrera.

184. Reclasificación de puestos a una categoría más baja y cobertura de puestos vacantes partiendo de categorías más bajas. En algunas organizaciones se ha sugerido que cuando un puesto quede vacante, algunas de sus funciones se dividan, lo que permitiría reclasificarlo a una categoría más baja. Dado que la mayoría de las organizaciones -si es que no todas- han indicado que la contratación en las categorías P-1 y P-2 prácticamente se ha abandonado, ésta podría ser una manera de resucitar la práctica de utilizar las categorías P-1 y P-2 para contratar personal subalterno calificado que podría ascender a una categoría superior si se introdujera la "vinculación de categorías". Cuando quedan vacantes puestos de una categoría más alta (como P-4 o P-5), deberían adoptarse medidas para reducir las funciones y responsabilidades de tales puestos a niveles en que resulte posible contratar funcionarios más jóvenes y en que resulte realista esperar que tales funcionarios desempeñarán satisfactoriamente sus funciones. A medida que estos funcionarios vayan adquiriendo mayor competencia, se les podrá delegar responsabilidades adicionales que cabría reconocer y recompensar mediante su reclasificación a un puesto de categoría (anteriormente) más elevada. Mediante este planteamiento flexible y dinámico de la organización del trabajo no sólo se podrían alcanzar los objetivos de rejuvenecimiento, sino que sería posible recompensar a los funcionarios competentes y trabajadores sin atentar contra los principios fundamentales (igual remuneración por igual trabajo y asegurar que se prestan a la organización servicios que equivalen por su valor al dinero que se gasta en sufragar los gastos de personal) en que se basa la clasificación de puestos. No obstante, como se mencionó anteriormente, esto puede resultar difícil para las organizaciones que necesitan un alto nivel de conocimientos técnicos y que a menudo dan contratos de duración limitada.

185. La vinculación de categorías. Los mecanismos de compensación no se basan por lo general en la clasificación per se sino que constituyen algún tipo de transacción en la aplicación del sistema; por ejemplo, mediante el ascenso personal (generalmente a una categoría superior a la del puesto en base a largos años de servicio o a un rendimiento especial) o mediante la vinculación de categorías, cuando no existe un examen especial para acceder al nivel superior de la categoría, aunque el rendimiento personal pueda evaluarse en el momento del ascenso a la categoría superior. Una opción que se debatió en varias ocasiones en el curso de las entrevistas sostenidas con el Inspector es el de una vinculación de las categorías que permita al personal, cuando se lo contrata, formarse una idea de su posible carrera; una categoría de ingreso en la que el titular permanecería durante un período de prueba determinado, y después la categoría oficial del puesto según su clasificación, que sólo se concedería en determinadas condiciones. Este concepto ha sido propugnado recientemente por la Asamblea General, que pidió "al Secretario General que prosiga su labor de mejoramiento y perfeccionamiento de los sistemas de clasificación y evaluación y de los procedimientos de ascenso como parte integrante del sistema de gestión de vacantes, teniendo en cuenta, entre otras cosas, los conceptos de estructuración de carrera y vinculación de categorías, en consulta con la Comisión de Administración Pública Internacional, cuando proceda, y que le presente un informe al respecto en su cuadragésimo séptimo período de sesiones 7/.

186. La Dependencia Común de Inspección, en un informe anterior 8/, analizó la noción de la vinculación de categorías, que en su opinión es "perfectamente compatible con los métodos de clasificación de puestos". La DCI justificaba su utilización sugiriendo que la contratación sistemática para ocupar la más baja de dos categorías combinadas permitiría hacer economías, y que la vinculación de categorías permitiría que algunos funcionarios permanecieran en el mismo puesto durante un período de ocho a diez años con posibilidades de ascenso. Además, la DCI consideraba que la utilización de la combinación de grados mejoraría la gestión financiera al reducir la demanda de reclasificación "con los pretextos más diversos" 9/.

187. No obstante, en esa época, la CAPI se oponía resueltamente a la introducción de la combinación de grados, argumentando que su uso resultaría perjudicial para el concepto de promoción de las perspectivas de carrera, al incentivar el inmovilismo y la satisfacción consigo mismo, garantizando prácticamente aumentos salariales por períodos de hasta 20 años. Pero al mismo tiempo, la CAPI mencionaba la posibilidad de conceder el ascenso personal a determinados funcionarios en condiciones estrictamente definidas 10/.

188. Haciéndose eco de las posiciones expresadas, el Inspector ofrece sus recomendaciones en el siguiente capítulo, teniendo en cuenta que debe ejercerse la flexibilidad necesaria en su aplicación sin debilitar por ello el concepto y el propósito básicos del sistema de clasificación de puestos.

V. RECOMENDACIONES

189. Partiendo de las consultas que celebró con varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y del análisis de la experiencia acumulada por éstas en lo tocante al sistema de clasificación al cabo de diez años de practicarlo, el Inspector considera que cabe hacer varias recomendaciones orientadas a superar algunas de las desventajas y a la vez incrementar las ventajas que el concepto de clasificación de puestos ofrece sin lugar a dudas para la administración de esas organizaciones.

190. Conviene subrayar una vez más que la promulgación del sistema de clasificación corresponde efectuarla a la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), como se estipula en el artículo 13 de su Estatuto. Corre por cuenta de las administraciones de las organizaciones del sistema común aplicar dicho sistema. Las recomendaciones que a continuación se formulan deben examinarse, por consiguiente, a partir de este marco de referencia.

Recomendación 1 - Reforzamiento de la capacidad de los servicios de personal

Puesto que la mayor parte de las organizaciones han indicado que su personal de clasificación resulta inadecuado, ya sea por razón de su número o de sus conocimientos técnicos, y puesto que se reconoce que la clasificación es uno de los pilares fundamentales para un sistema de administración eficaz en que basar los nombramientos, los ascensos y la promoción de las perspectivas de carrera, la autoridad de los servicios de personal debería fortalecerse. Se debería proporcionar a las oficinas de personal recursos y una plantilla adecuados para que puedan funcionar como auténticos centros de adopción de decisiones, actuando en estrecha cooperación con los directores de programas.

Para devolver al personal la confianza en sus clasificadores, las tareas correspondientes deberían confiarse a especialistas bien preparados, capaces de realizar su trabajo sin dejarse presionar o ceder a las influencias externas, al amparo de unos servicios de personal fortalecidos.

Recomendación 2 - Cursos de capacitación para clasificadores y directores de programas

Como se hace ya con éxito en el PNUD, deberían organizarse cursos periódicos de capacitación para clasificadores, aprovechando este plan para atender las necesidades de las organizaciones. Convendría también ofrecer a los directores de programas algunos cursos que les permitan comprender los propósitos de la clasificación y todos los aspectos de las cuestiones de personal.

Recomendación 3 - Procesos de clasificación automatizados

A pesar de la existencia de un sistema de clasificación de puestos bien implantado que proporciona una base sólida para la clasificación de los puestos del cuadro orgánico y categoría superiores, la clasificación de puestos individuales sigue siendo motivo de controversia y exige que se le

dediquen importantes recursos de personal. El PNUD y la OIT han propuesto que se adopte un planteamiento más estructurado de la reunión de la información relativa al puesto, adaptando la Norma General para que pueda aplicarse por medios automáticos. La clasificación asistida por computadora se está introduciendo en varios servicios nacionales y el Inspector opina que, habida cuenta de sus muchas ventajas, este sistema automatizado debería ser objeto de atenta consideración para su utilización en las organizaciones.

Recomendación 4 - Aplicación de los resultados de la clasificación

La cobertura de los puestos vacantes, una vez que éstos han sido clasificados por los servicios de personal, debería dejarse a los directores de los programas. En lo que respecta a determinados puestos claves la clasificación y selección de personal que reúna las condiciones exigidas debería corresponder a un nivel más central.

Recomendación 5 - Información del personal

Se debería informar escrupulosamente al conjunto del personal para que éste se familiarice con el concepto de clasificación y para persuadirle de que dicho concepto es un instrumento administrativo creíble y digno de confianza. Este concepto debería aclararse lo suficiente como para conseguir que se acepte de manera muy amplia.

Recomendación 6 - Reclasificación de puestos

Al igual que la clasificación, la reclasificación de puestos debería estar a cargo de especialistas bien capacitados. Las directivas para la reclasificación de un puesto deberían aplicarse estrictamente.

Conviene reiterar que no debe considerarse ningún puesto para la reclasificación sin tomar en cuenta la plantilla total del departamento en cuestión, a fin de comparar los puestos. Los puestos cuyas funciones y responsabilidades son idénticas deberían retribuirse de manera idéntica y cuando uno de ellos quede abierto a la reclasificación (por haber aumentado sus tareas en lo tocante al volumen y a la responsabilidad) los otros deberían ser también objeto de consideración.

Recomendación 7 - Mecanismos de apelación

Se ha reconocido la necesidad de que las organizaciones dispongan de un mecanismo para interponer recurso de apelación. Cuando este mecanismo no exista debería establecerse, y debería estar integrado por especialistas bien capacitados cuya objetividad e independencia se reconocieran y cuyas designaciones hayan sido aprobadas por las administraciones y el personal. Todo mecanismo de interposición de recursos de apelación debería ser conocido por el personal, así como el derecho que lo ampara a utilizarlo cuando surja la necesidad.

Recomendación 8 - Niveles de clasificación de los puestos de las categorías P-1 y P-2

Varias organizaciones --especialmente las que tienen puestos muy técnicos-- tienen dificultades para atraer personal calificado partiendo de una categoría inicial de P-1 o P-2 y por consiguiente han renunciado a utilizar estas categorías. Un organismo oficial debería llevar a cabo un estudio muy detenido con el propósito de superar esta anomalía y de intentar evitar que se contrate a la mayoría de los funcionarios del cuadro orgánico a una categoría ya alta y que no deja posibilidades de seguir progresando, en lo tocante a las perspectivas de carrera dentro de la organización. No obstante, debe tenerse en cuenta que esto puede ser difícil de poner en práctica en las organizaciones que requieren un alto grado de conocimientos técnicos especializados, como se señaló ya en el párrafo 183.

Recomendación 9 - Reclasificación de puestos a una categoría más baja y cobertura de puestos vacantes partiendo de categorías más bajas

A fin de atraer personal nuevo y calificado, rejuveneciendo así los recursos humanos de las organizaciones, debería aplicarse un enfoque más dinámico como es el de la estructuración de las responsabilidades de los puestos mediante la reclasificación de éstos a una categoría más baja y la cobertura de puestos vacantes partiendo de categorías más bajas, tomándose en consideración las particularidades de cada organización que se explican en el párrafo 184. Se podría invitar a la Comisión de Administración Pública Internacional a que examine la viabilidad de este enfoque antes de su posible aplicación.

Recomendación 10 - Ascenso personal y vinculación de categorías

La CAPI debería llevar a cabo un detenido estudio de viabilidad sobre la posibilidad de introducir el ascenso personal y la vinculación de categorías de manera tal que se mantenga la integridad del sistema de clasificación de puestos.

Anexo I

DESCRIPCION DEL SISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DE
LA COMISION DE ADMINISTRACION PUBLICA INTERNACIONAL*

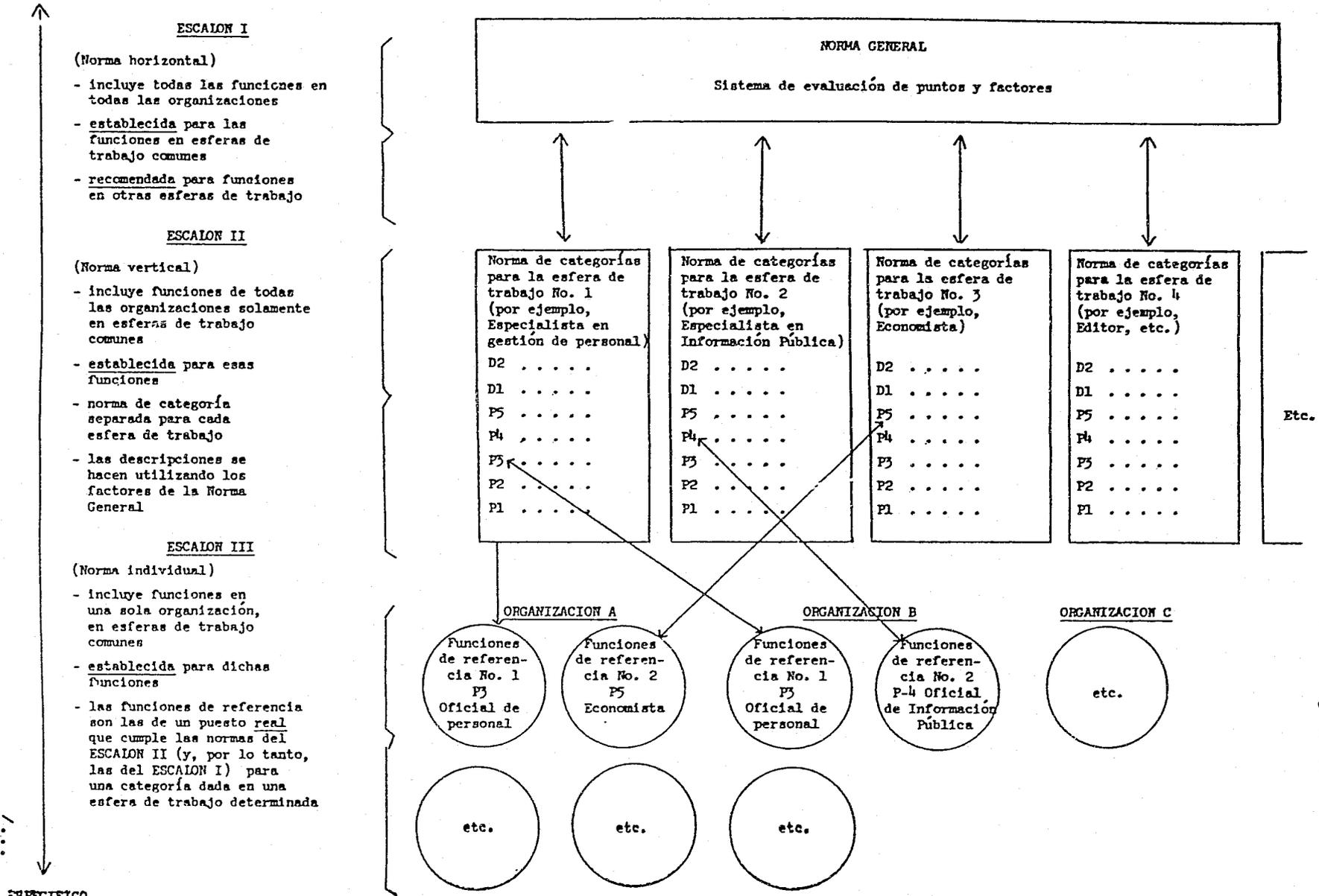
"Escalón I - Norma General

El primer escalón de las normas de la CAPI -la "Norma General"- está destinado a aplicarse a todos los puestos de todos los grupos ocupacionales de todas las organizaciones. Se trata pues de una norma "horizontal", al aplicarse a todas las esferas de trabajo. Dado que abarca la más amplia variedad posible de funciones, es el más amplio de los tres escalones, en lo tocante a su aplicabilidad a los puestos individuales (véase la ilustración de los tres escalones que figura en la página siguiente).

Para la Norma General se seleccionó un sistema de evaluación basado en los puntos y factores. Este sistema mide el valor relativo de las funciones, asignando a éstas puntos de acuerdo con cada uno de los diversos factores que entran en su composición. Para decirlo en términos sencillos se determinan los diversos factores (conocimientos necesarios, dificultad del trabajo, etc.) se definen los niveles de importancia dentro de cada factor y se asignan los puntos a cada factor (y nivel) según su importancia para la organización, estableciéndose luego las escalas de puntos que determinan la categoría. A continuación se analiza el puesto para determinar cuál de los niveles de cada uno de los factores se le aplica: se le asignan los puntos correspondientes y se determina su categoría en función de la escala de puntos en que se enmarca el total de puntos.

El sistema es analítico, cuantitativo y objetivo y prescribe un enfoque ordenado para el análisis y la evaluación de las funciones dado que exige que se examinen y clasifiquen los distintos factores que entran en la constitución de los puestos. La asignación de puntos en que se basa el sistema proporciona un registro claro del juicio emitido por el analista (x puntos para el Factor 1). Esto ayuda a aislar los problemas en los casos controvertidos, dado que las diferencias en la apreciación general de un puesto que puede haber entre dos o más analistas son reducibles a factores concretos y a niveles dentro de tales factores. Sin constituir una escala de medición totalmente científica que equivalga a un método mecánico para evaluar los puestos, el sistema permite efectivamente analizarlos con base a juicios más objetivos para determinar sus valores relativos. Tal vez su mayor ventaja radique en que es particularmente conveniente para ser aplicado a puestos que se encuentran en distintas esferas de trabajo y que implican una combinación de diversas tareas, características que describen muy bien los puestos en las Naciones Unidas y en los organismos especializados.

* Fuente: Pasajes tomados del artículo de Terry Slater titulado: "Development of Job Classification Standards in the United Nations", publicado en Public Personnel Management Journal, 1982, págs. 301 a 306 y 310 a 312.



La puesta a punto de la Norma General se inició a fines de 1977 con la elección de los factores. Se seleccionaron factores que reflejaran la índole del trabajo realizado en el sistema de las Naciones Unidas. Aunque muchos de los factores elegidos son los mismos que se suele encontrar en otros sistemas de clasificación, fue necesario introducir modificaciones e interpretaciones especiales de los factores seleccionados a fin de que éstos reflejaran el carácter internacional característico del trabajo y de la estructura orgánica peculiares del sistema de las Naciones Unidas. En total se seleccionaron 15 factores distintos. Estos factores se agruparon en definitiva en un formato matriz constituido por 6 factores principales, con lo que los 15 factores se convirtieron en "elementos" de estos 6 últimos:

Factor I - Conocimientos profesionales necesarios

Conocimientos teóricos necesarios
Experiencia práctica necesaria
Conocimientos lingüísticos necesarios

Factor II - Dificultad del trabajo

Contribución personal
Complejidad del trabajo

Factor III - Independencia en el trabajo

Aplicación de directrices
Control de un superior sobre el titular

Factor IV - Relaciones de trabajo

Aptitud para hacer contactos dentro de la organización
Importancia de los contactos dentro de la organización
Aptitud para hacer contactos fuera de la organización
Importancia de los contactos fuera de la organización

Factor V - Responsabilidad directiva

Responsabilidad directa respecto de personal de apoyo técnico y administrativo

Responsabilidad directa respecto de personal del cuadro orgánico

Factor VI - Repercusión del trabajo

Efecto en el trabajo
Consecuencia de los errores

La mejor manera de ilustrar la forma en que los factores de la Norma General reflejan el carácter internacional especial del trabajo y de la estructura orgánica de las Naciones Unidas y de los organismos especializados es examinar detenidamente unos cuantos factores.

El factor I es el único factor tridimensional y combina los tres tipos de conocimientos necesarios para todos los puestos de las Naciones Unidas. El elemento horizontal constituido por los "conocimientos teóricos necesarios" parecería bastante sencillo de aplicar visto desde la perspectiva del contexto de un solo país. Pero las dificultades no tardan en surgir en una organización en la que trabajan personas de más de 150 países diferentes en los que los sistemas de enseñanza varían inmensamente. Fue necesario establecer determinadas equivalencias básicas en materia de grados para asegurar una interpretación uniforme y coherente de los grados universitarios de los niveles "primero", "segundo" y "más alto" por parte de analistas de puestos de distintos orígenes culturales y educacionales. Para ello se estableció un glosario de los términos empleados en los factores. El glosario define, entre otras cosas, cada uno de los niveles de grados, y proporciona ejemplos de las distintas instituciones de enseñanza (como Colegio Universitario de Educación Superior, Politécnico, Fachhochschule, Instituto de Tecnología, etc., en lo tocante al nivel 1) y de las licenciaturas (como Doctor en Filosofía, Doctor en Ciencias, Doctorado General, Doctorado de Estado, etc., en lo tocante al nivel 3) en los diferentes sistemas nacionales de educación.

La necesidad de crear un glosario que definiera cerca de 50 términos distintos empleados en la Norma General constituye de por sí una buena prueba del carácter internacional del instrumento de evaluación. Mientras que la mayoría de los sistemas de clasificación empleados en la empresa privada y en las administraciones públicas nacionales, así como en los ofrecidos por las empresas de consultoría, se las arreglan perfectamente sin tal instrumento, el glosario resultó esencial para el sistema de las Naciones Unidas.

Términos que parecían ser de una claridad meridiana se prestaban en realidad a tantas connotaciones diferentes como antecedentes culturales distintos tenían los analistas encargados de utilizarlos. Había incluso posibilidades adicionales de confusión debido a que muchos de tales analistas, al trabajar en uno de los idiomas oficiales (árabe, chino, español, francés, inglés y ruso), no estaban trabajando en su propia lengua materna. La propia Norma General y el glosario de términos se trabajaron a cada uno de estos idiomas oficiales.

El elemento vertical del factor I, la experiencia práctica necesaria (véase el cuadro 1), refleja la importancia del número de años de experiencia profesional necesarios para desempeñar con éxito cualquier puesto y también la prima que se da en las Naciones Unidas a la experiencia a nivel internacional, es decir, a la experiencia adquirida en la realización de trabajos cuyos efectos se proyectan más allá de las fronteras nacionales de trabajos realizados en un contexto nacional distinto del propio del titular. La necesidad de hacer hincapié en la experiencia a nivel internacional ha quedado demostrada a lo largo de los años por los ejemplos de personas reconocidas como "expertos" en su profesión y en su propio país y que poseen "antecedentes profesionales" perfectos pero que fracasaron en los proyectos de cooperación para el desarrollo de las Naciones Unidas o en la diplomacia internacional porque no pudieron trasladar de manera eficaz sus conocimientos y capacidad técnica a un entorno político, cultural o social distintos.

CONOCIMIENTOS PROFESIONALES NECESARIOS

Este factor mide los conocimientos teóricos y la experiencia práctica en la aplicación de esos conocimientos que se necesitan para el puesto

Experiencia práctica necesaria	Conocimientos teóricos necesarios	1. Conocimientos del nivel del primer grado universitario o su equivalente en capacitación y estudio personal	2. Conocimientos del nivel de un grado universitario avanzado o su equivalente en capacitación y estudio personal	3. Conocimientos del nivel del más alto grado universitario o su equivalente en capacitación y estudio personal
A. No se necesita experiencia		100 150 200	200 250 300	300 350 400
B. Experiencia en la aplicación de los conocimientos teóricos a nivel nacional durante un lapso de hasta cinco años o a nivel internacional durante un lapso de hasta dos años		150 200 250	250 300 350	350 400 450
C. Experiencia en la aplicación de los conocimientos teóricos a nivel nacional durante un lapso de entre cinco y diez años o a nivel internacional durante un lapso de entre dos y cinco años		200 250 300	300 350 400	400 450 500
D. Las dos experiencias anteriores		250 300 350	350 400 450	450 500 550
E. Experiencia en la aplicación de los conocimientos teóricos a nivel nacional durante un lapso de más de diez años o a nivel internacional durante un lapso de entre cinco y diez años		300 350 400	400 450 500	500 550 600
F. Las dos experiencias anteriores		350 400 450	450 500 550	550 600 650
G. Experiencia en la aplicación de los conocimientos teóricos a nivel internacional durante un lapso de más de diez años		400 450 500	500 550 600	600 650 700

Conocimientos lingüísticos necesarios

El puesto requiere que el titular tenga competencia a/ en un idioma de trabajo de la organización
(0 puntos)

El puesto requiere que el titular tenga competencia en dos idiomas de trabajo de la organización
(+50 puntos)

El puesto requiere que el titular tenga competencia en tres o más idiomas de trabajo de la organización
(+100 puntos)

a/ La "competencia" se define como: "Un conocimiento funcional suficiente como para permitir a la persona que lo habla participar en conversaciones corrientes, asistir a reuniones, comprender lo que en ellas se dice y contribuir a las mismas, escribir sobre asuntos oficiales de una oficina a otra dentro de la organización, en un lenguaje que, aunque no deberá ser absolutamente perfecto, evite los errores de gramática y de sintáxis más evidentes y sea fácilmente comprensible".
/...

El elemento diagonal, los conocimientos lingüísticos necesarios, es un factor peculiar de las organizaciones internacionales. Aunque a todos los empleados de la categoría correspondiente al cuadro orgánico se les exige que dominen dos idiomas oficiales antes de aceptarlos en el sistema (a fin de asegurar posibilidades ciertas de promoción de las perspectivas de carrera y también para alentar y fomentar la comunicación entre los funcionarios), no todos los puestos exigen dicha competencia. Algunos puestos, aunque son pocos, exigen dominar únicamente un idioma, mientras que otros exigen dominar tres idiomas o más. En virtud de este elemento se asignan puntos adicionales a los puestos que exigen competencia en dos, tres o más idiomas. Estos idiomas no tienen que ser necesariamente oficiales; es decir, se pueden asignar puntos adicionales a un puesto de especialista en relaciones en Addis Abeba que exige dominar el amharic además del inglés, o a un puesto de empleado de adquisiciones ejercido en Ginebra que exige dominar el alemán además del francés y el inglés.

El elemento horizontal del factor VI, repercusión del trabajo (véase el cuadro 2), es interesante porque ilustra dos características únicas de la organización del trabajo en la administración pública internacional: la importancia de las recomendaciones o propuestas, además de las decisiones y de las repercusiones indirectas de las funciones desempeñadas. Los planes de clasificación que se aplican en el sector privado suelen medir la repercusión en función del nivel de autoridad para adoptar decisiones que el puesto conlleva y de la responsabilidad directa en la administración de dinero. La primera se suele especificar en manuales claramente definidos de delegación de autoridad en los que se indica qué puesto puede autorizar los diferentes niveles de gastos o aprobar los diseños de productos o introducir cambios en la ejecución industrial que afecten a los procesos de fabricación. La segunda se mide frecuentemente en función de la magnitud del presupuesto de producción o de adquisiciones, de la cartera de inversiones o del centro de beneficios responsable del puesto en cuestión. Las administraciones públicas nacionales pueden diferenciarse del sector privado al medir sólo la autoridad delegada en materia de adopción de decisiones (facultad para aprobar trámites aduaneros, para aprobar prestaciones en materia de seguridad social o para emitir comunicados de prensa). Esto se debe a que, muy a menudo, la influencia que el director o la directora que actúan en el sector público puede ejercer en el presupuesto que "administra" es muy pequeña, dado que dicha administración es controlada estrechamente por un reglamento financiero detallado que define en qué condiciones pueden efectuarse gastos y la necesidad de obtener aprobaciones a varios niveles antes de asignar fondos de cualquier magnitud.

El sistema de las Naciones Unidas, como las administraciones públicas nacionales, no utiliza la administración de dineros como factor para la clasificación. No obstante, el sistema de las Naciones Unidas va un paso más allá que las administraciones públicas nacionales al conceder una puntuación importante en virtud de este factor a los puestos cuyos titulares deben hacer propuestas o recomendaciones además de adoptar decisiones o en lugar de éstas. A muchos puestos se les delega responsabilidad concreta en la adopción

Cuadro 2

Factor VI

REPERCUSION DEL TRABAJO

Este factor mide la importancia que revisten las decisiones y propuestas para los objetivos de la Organización y las consecuencias que para esos objetivos pueden tener los errores involuntarios

Efecto en el trabajo	30. Rara vez o nunca se adoptan <u>decisiones</u> . Las <u>propuestas</u> , de ser aceptadas, afectan a la labor de la unidad de organización inmediata	31. Las <u>decisiones</u> adoptadas se limitan a los métodos de trabajo o a casos particulares. Las <u>propuestas</u> , de ser aceptadas, afectan directamente a la exactitud, la confiabilidad y la aceptabilidad de otros procesos o servicios	32. Las <u>decisiones</u> adoptadas afectan directamente a la exactitud, la confiabilidad y la aceptabilidad de otros procesos o servicios. Las <u>propuestas</u> , de ser aceptadas, afectan directamente a la modalidad o al funcionamiento de sistemas, programas o equipo	33. Las <u>decisiones</u> adoptadas afectan directamente a la modalidad o al funcionamiento de sistemas, programas o equipo. Las <u>propuestas</u> , de ser aceptadas, afectan directamente a la modalidad o el funcionamiento de sistemas, programas o equipo importante	34. Las <u>decisiones</u> adoptadas afectan directamente a la modalidad o el funcionamiento de sistemas, programas o equipo importantes. Las <u>propuestas</u> , de ser aceptadas, afectan directamente a una amplia gama de las actividades de la Organización, otras organizaciones, gobiernos nacionales o el bienestar de un gran número de personas	35. Las <u>decisiones</u> adoptadas afectan directamente a una amplia gama de las actividades de la Organización. Las <u>propuestas</u> , de ser aceptadas, tienen un efecto directo e importante en otras organizaciones, gobiernos nacionales o el bienestar de un gran número de personas	36. Las <u>decisiones</u> adoptadas tienen un efecto directo e importante en una amplia gama de las actividades de la Organización. Las <u>propuestas</u> , de ser aceptadas, influyen considerablemente en la futura orientación general de la Organización y tienen un efecto directo e importante en otras organizaciones, gobiernos nacionales y el bienestar de gran número de personas
Consecuencias de los errores involuntarios							
c Los errores normalmente sólo perjudicarían al titular.	90	140	195	250	310	370	440
d Los errores normalmente perjudicarían el trabajo de la unidad de organización inmediata.	130	180	235	290	350	410	480
e Los errores normalmente causarían algún perjuicio a los programas de la Organización en cuanto a tiempo, calidad o dinero.	170	220	275	330	390	450	520
f Los errores normalmente causarían un perjuicio importante a los programas de la Organización en cuanto a tiempo, calidad o dinero.	210	260	315	370	430	490	560
g Los errores causarían un perjuicio importante a los principales objetivos y obligaciones de la Organización.	250	300	355	410	470	530	600

7000

de decisiones, y por consiguiente se les conceden puntos por tales decisiones. Con todo, son muchos los puestos de los que se espera que hagan la propuesta o la recomendación en base a la cual un comité, junta u órgano adoptará la decisión definitiva: la recomendación de contratar a alguien que es decidida por un Comité de Selección o la propuesta de publicar un estudio que es decidida por una Junta de Publicaciones; el plan para el establecimiento de un centro de capacitación profesional en un país determinado que será decidido por el Ministerio de Trabajo, o la preparación de un proyecto de resolución que será aprobado posteriormente por la Asamblea General. Puesto que en las Naciones Unidas el proceso de adopción de decisiones es colegiado, quedando el poder repartido entre muchas partes, en la Norma General se valora mucho el puesto del que se espera que prepare la propuesta o la recomendación que servirá normalmente de base para la adopción de la decisión.

Otra característica de la organización del trabajo que este factor pone de relieve es la índole indirecta de su repercusión. En las administraciones públicas nacionales y en las empresas privadas las decisiones que se adoptan tienen por regla general una repercusión más inmediata y directa sobre la organización pero se limitan en cuanto a su alcance a un número menor de actividades y a números más reducidos de personas. En el sistema de las Naciones Unidas, en cambio, el efecto de las decisiones y las propuestas es menos directo pero el alcance de la repercusión es en principio mucho mayor. Ejemplo de esto podría ser la formulación de una propuesta para un proyecto de cooperación técnica destinado a poner a punto un modelo econométrico que ayude a las autoridades nacionales de planificación a influenciar la economía de un país en desarrollo. La propuesta tendría que ser aprobada innumerables veces por autoridades de distintos tipos y niveles, y su repercusión sólo se dejaría sentir en toda su magnitud varios años más tarde, pero su efecto podría ser el de influir de manera importante no sólo en el entramado económico sino también en el entramado social y político de todo el país e incluso de países vecinos que sean socios comerciales. En consecuencia, en los niveles superiores de este factor se puntúan los puestos de las Naciones Unidas cuyo desempeño tiene repercusiones más allá de las fronteras nacionales y concierne al bienestar de gran número de personas.

Escalón II

El segundo escalón de las Normas de la CAPI está integrado por normas de categoría descriptivas o narrativas que describen respecto de cada categoría dentro de una esfera de trabajo concreta el nivel típico de funciones y responsabilidades que se encuentran en esa categoría. El Escalón II es una norma vertical por cuanto sólo abarca los puestos comprendidos dentro de una esfera de trabajo determinada. No obstante, quedan abarcados todos los puestos típicos desde la categoría más baja a la más alta comprendidos en cada esfera de trabajo. El Escalón II es más concreto que el Escalón I en su aplicabilidad a puestos individuales.

Cada norma del Escalón II comienza con una definición de la esfera de trabajo y una declaración sobre qué tipos de puestos quedan incluidos y excluidos de la esfera de trabajo. A continuación proporciona una breve descripción de las funciones típicas que se desempeñan en cada categoría y

también una descripción basada en cada uno de los elementos y factores del Escalón I, o Norma General, de los requisitos que se exigen en la categoría en cuestión. Por ejemplo, la norma del Escalón II correspondiente a economistas para la categoría P-3 comienza con una descripción de las funciones y responsabilidades típicas que desempeñan los economistas de la categoría P-3 y después describe los conocimientos teóricos, la experiencia práctica y los conocimientos lingüísticos necesarios (Factor I); la contribución individual y la complejidad del trabajo (Factor II); las directrices que se aplican y los controles de un superior sobre el titular (Factor III) y así sucesivamente para cada uno de los 6 factores y de los 15 elementos de la Norma General. Además de la descripción de cada uno de los factores, se indican los valores en puntos correspondientes que se asignan de acuerdo con la Norma General, así como el valor total en puntos para la norma que sitúa a ésta dentro de la correspondiente escala de puntos que determina la categoría.

Al relacionar concretamente el segundo escalón de las normas del sistema común de clasificación de puestos con el Escalón I, o Norma General, se asegura que ambos escalones conducirán al mismo resultado en lo que respecta a la categoría al aplicarlos a un puesto determinado. De hecho, las normas del Escalón II explican efectivamente la forma en que se evalúa un puesto típico de una categoría determinada dentro de una esfera de trabajo dada de acuerdo con el Escalón I. Por consiguiente, las normas del Escalón II hacen que aumente la seguridad en que, más allá de la utilización de la Norma General por sí sola, cada una de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas llegará a la misma categoría cuando evalúe puestos típicos similares dentro de cada esfera de trabajo.

La formulación de las normas del Escalón II sólo corresponde efectuarla respecto de las esferas de trabajo más numerosas y más comunes de las organizaciones del sistema común. Así, se formularán normas del Escalón II para esferas tales como especialistas en gestión de personal, administradores de cooperación técnica, editores, contables, especialistas en información pública, etc., los cuales existen en la mayoría de las organizaciones, pero no para esferas como ingenieros de telecomunicaciones o enfermeras, que existen casi exclusivamente en una organización única (la UIT y la OMS).

Escalón III

Las normas del Escalón III están integradas por funciones de referencia. El Escalón III es el más concreto de los tres escalones, al aplicarse a los puestos de una categoría determinada dentro de una esfera de trabajo única de una sola organización. Dicho más sencillamente, una función de referencia es un puesto real existente dentro de una organización determinada que es idéntico al puesto típico descrito en el Escalón II".

Anexo II

LA CLASIFICACION COMUN DE LOS GRUPOS OCUPACIONALES (CCGO) (Extractos)*

I. Antecedentes e introducción

1. La Clasificación Común de los Grupos Ocupacionales (CCGO) fue promulgada por la CAPI en su décimo período de sesiones (véase Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo cuarto período de sesiones, Suplemento N° 30 (A/34/30), párrs. 184 a 188 y anexo XI). El propósito de la CCGO era proporcionar un marco dentro del que se reunirían e intercambiarían entre todas las organizaciones los datos ocupacionales relativos a cuestiones de personal. Posteriormente se definió la CCGO como elemento necesario para la planificación de los recursos humanos.

2. La CCGO incluye definiciones de la mayoría de los puestos individuales que existen en las organizaciones del sistema común, así como un esquema para la codificación sistemática de cada puesto. Las definiciones de los puestos que se dan en la CCGO se basan en el estado actual del desarrollo de las esferas de trabajo en el sistema común de las Naciones Unidas. La CCGO es aplicable a los puestos del cuadro orgánico y a puestos no pertenecientes a éste que existen en las organizaciones del sistema común. El esquema y las definiciones se basan pragmáticamente en las funciones que se desarrollan realmente en las organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas.

3. En su décimo período de sesiones, la Comisión había decidido que su secretaría introdujese cambios en la CCGO en el futuro, tras celebrar consultas con los representantes de las organizaciones y del personal, e informase sobre tales cambios a la Comisión según procediera. En su 17° período de sesiones, celebrado en marzo de 1983, se presentó a la Comisión una primera revisión de la CCGO (ICSC/R.187/Rev.1) que contenía varias enmiendas relativas a los puestos del cuadro orgánico, puestos directivos y puestos técnicos (véase Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo octavo período de sesiones, Suplemento N° 30 (A/38/30), párrs. 126 a 129). Una segunda revisión de la CCGO (ICSC/R.187/Rev.2) se presentó a la Comisión en su 26° período de sesiones, celebrado en julio de 1987 (véase Documentos Oficiales de la Asamblea General, cuadragésimo segundo período de sesiones, Suplemento N° 30 (A/42/30), párr. 247).

II. Instrucciones para determinar la clave de un puesto según la CCGO

1. El primer paso para determinar la clave de un puesto según la CCGO consiste en definir claramente las funciones de ese puesto. Es necesario hacerlo porque la clave se determina según la índole de las funciones del puesto. La denominación del puesto, el sector orgánico en que esté situado y la cualificación del titular pueden ser útiles para entender la naturaleza de las funciones. No obstante, la descripción oficial del puesto es por lo general la mejor fuente de información.

* Fuente: Job Classification Manual for the Classification of Professional Posts, Dependencia de Políticas de Personal de la CAPI, 1987.

2. Seguidamente, debe determinarse provisionalmente en qué familia profesional están comprendidas las funciones del puesto. En la CCGO se ha asignado como clave a cada familia profesional una letra mayúscula; por ejemplo, la clave "A" para los especialistas administrativos. Muchas familias profesionales incluyen el trabajo en los grupos ocupacionales 1 (profesionales, directivos y técnicos) y 2 (trabajo de apoyo relacionado con los puestos del cuadro orgánico). En tales casos, el grupo ocupacional del puesto deberá identificarse comparando el trabajo propio de ese puesto con las definiciones dadas en la CCGO, teniendo en cuenta que las claves reflejan las prácticas comunes de las organizaciones.

3. Cuando se ha identificado la familia profesional, el puesto puede asociarse a una de las esferas de trabajo incluidas en esa familia profesional (por ejemplo, dentro de la familia "A", se asigna la clave numérica "5" a los especialistas en elaboración electrónica de datos). Luego se asigna a las funciones del puesto la clave de una de las ocupaciones de esa esfera de trabajo (por ejemplo, dentro de la esfera de trabajo "5", se asigna la clave "b" a los analistas de sistemas). Si la clave provisional resulta adecuada para el puesto y ninguna de las otras claves de la CCGO resulta igualmente adecuada, se podrá considerar que esa clave provisional es la correcta (por ejemplo, 1.A.05.b., analistas de sistemas). Esto completa la clave CCGO del sistema común correspondiente a ese puesto. No obstante, conviene señalar que las organizaciones pueden establecer a título independiente sus propias claves para los subgrupos comprendidos en las especializaciones (por ejemplo, 1.A.05.b.01., analistas de sistemas -aplicaciones administrativas, o 1.A.05.b.02, analistas de sistemas -vigilancia de programas). Las instrucciones relativas a la clave adicional serán impartidas por la organización interesada.

¿Qué es un "grado de correspondencia" razonable?

4. Uno de los objetivos de la CCGO consiste en facilitar información suficiente a fin de identificar una clave para cada puesto. No obstante, habida cuenta del gran número de claves que se necesitan, es preciso limitar la longitud de la definición de cada puesto.

5. También se han definido de manera similar las funciones "operativas" de los puestos de apoyo no profesional, a pesar de que muchos de estos puestos conllevarán por lo general funciones adicionales como escribir a máquina, archivar, contestar el teléfono y mantener calendarios de citas. Estas funciones pueden ser secundarias en un trabajo cuyo eje primordial es el contenido de un programa o un proyecto y en el que las funciones técnicas, de procedimiento y de mantenimiento de archivos requieren conocimientos prácticos y la aplicación de conocimientos técnicos relacionados con el citado tema. Tales trabajos pueden identificarse mediante la clave alusiva a los trabajos de apoyo.

6. Otra consecuencia de la brevedad de las definiciones de las categorías de la CCGO es que no todas las tareas de todos los puestos que pueden incluirse en una categoría dada (por ejemplo, 1.A.05.b., analistas de sistemas) figuran en la definición. En cada definición figura una descripción mínima de las

tareas necesarias para la selección de la clave de un puesto. Por consiguiente, la categoría asignada a un puesto es la que le corresponde si, al examinar la clave determinada inicialmente, se comprueba que ninguna otra clave resulta tan compatible con las funciones.

Clasificación de puestos "mixtos"

7. Muchos puestos comprenden tareas típicas de otras funciones; por ejemplo, los historiadores (1.L.02.) tienen que organizar datos y evaluar su autenticidad, al igual que los antropólogos (1.L.01.); y los especialistas en contratación de personal (1.A.06.e.) tienen que proporcionar información sobre las condiciones de trabajo, al igual que los especialistas en prestaciones del personal (1.A.06.d.). Aun así, suele ser posible asignar a cada puesto una clave de la CCGO que asegure "un grado de correspondencia razonable".
8. No obstante, algunos puestos abarcan más de una función principal. En ciertos casos, puede tratarse de una ocupación derivada de ocupaciones que anteriormente estaban separadas (por ejemplo, 1.H.02.c., bioquímicos). En otros casos puede tratarse de una combinación de tareas en un solo puesto por razones de eficiencia (por ejemplo, de todas las funciones relacionadas con el personal en una oficina pequeña). Puede también reflejar el tipo de "generalización" característico de los puestos de director (por ejemplo, directores de personal), cuyas funciones, aunque comprendidas en una esfera de trabajo (por ejemplo, 1.A.06., especialistas en gestión de personal), no pueden asimilarse a ninguna ocupación particular de esa esfera.
9. La combinación de tareas dentro de un puesto de trabajo puede incluir la combinación de esferas de trabajo, así como de ocupaciones; por ejemplo, las funciones de una persona encargada de asesorar a un país en materia de educación general pueden abarcar una serie de tareas típicas de varias esferas de trabajo dentro de la familia profesional 1.F., especialistas en educación.
10. Todos aquellos puestos respecto de los cuales se llegue a la conclusión, aun después de un detenido análisis, de que abarcan combinaciones de ocupaciones (por ejemplo, directores de personal) o de esferas de trabajo (por ejemplo, asesores en materia de educación general), combinaciones para las cuales no existe una clave adecuada, se clasifican en su nivel de combinación, ya sea en el nivel en que se combinan las ocupaciones (esferas de trabajo; por ejemplo, 1.A.06., especialistas en gestión de personal) o en que se combinan las esferas de trabajo (familias profesionales; por ejemplo, 1.F., especialistas en educación).
11. Algunos puestos representan combinaciones de familias profesionales. Por ejemplo, la labor de los especialistas en estudios del medio ambiente se caracteriza por la aplicación de principios y técnicas utilizados por diversas familias profesionales (por ejemplo, 1.E., economistas; 1.H., especialistas en ciencias biológicas; 1.J., especialistas en ciencias físicas). Como en el caso de los especialistas en estudios del medio ambiente, se puede asignar a casi todos esos puestos una clave adecuada (por ejemplo, 1.R.01., especialistas en estudios del medio ambiente).

Puestos para los que no existe clave

12. Algunos puestos pueden carecer de clave, aun cuando se reconozca que forman parte de ocupaciones correspondientes a una esfera de trabajo clasificada (por ejemplo, la ocupación de especialista en criptografía está comprendida en la esfera de trabajo de 1.M.01, matemáticos y actuarios). Esos puestos se clasifican dentro de su correspondiente esfera de trabajo con la clave ocupacional "z" (por ejemplo, para los especialistas en criptografía, la clave sería 1.M.01.z).

13. Otros puestos que carecen de clave pueden no estar comprendidos en ocupaciones reconocidas, pero es posible que pertenezcan claramente a una familia profesional. Por ejemplo, es evidente que los economistas especializados en educación forman parte de la familia profesional 1.1.E. economistas, pero no pertenecen a ninguna de las esferas de trabajo clasificadas. Tales puestos se clasifican dentro de su correspondiente familia profesional con la clave de esfera de trabajo "99". Así, la clave para los economistas especializados en educación podría ser 1.E.99.

14. Algunos puestos no pueden incluirse en esferas de trabajo clasificadas ni en familias profesionales clasificadas ni en una combinación de las funciones de otras familias profesionales. A los puestos del cuadro orgánico de esa índole se les asigna la clave "1.P.", "especialistas profesionales, directivos y técnicos: familias profesionales no clasificadas bajo otros epígrafes". A los puestos de apoyo de esta índole se les puede asignar la clave "2.P.", y a los puestos de oficios de esta índole se les puede asignar la clave "3.P.".

-
- 1/ Informe sobre los problemas de personal en las Naciones Unidas, JIU/REP/71/7.
 - 2/ Secretary-General Bulletin N° 19, 3 de mayo de 1946.
 - 3/ Documento interno de las Naciones Unidas SG/AD/W.30/Rev.2, pág. 61.
 - 4/ Informe sobre los problemas de personal en las Naciones Unidas. Op. cit.
 - 5/ A/C.5/1522.
 - 6/ Documento de las Naciones Unidas A/C.5/1601, párr. 10.
 - 7/ Documentos oficiales de la Asamblea General, cuadragésimo quinto período de sesiones, Suplemento N° 49 (A/45/49).
 - 8/ Segundo informe sobre el concepto de carrera. JIU/REP/82/3, párrs. 52 y 53.
 - 9/ A/36/432, anexo VI.
 - 10/ A/37/30, Suplemento 30.

