



Directrices Evaluación de Puestos de Trabajo



**Directrices
para la
Evaluación de
Puestos de Trabajo**

Reservados todos los derechos, incluido el de traducción a otros idiomas. Queda prohibida la reproducción de la presente publicación en su totalidad o en parte, por impresión, fotocopia o cualquier otro medio, así como su almacenamiento en sistemas de recuperación y su transmisión en cualquier forma, sin la autorización expresa y por escrito del Consejo internacional de enfermeras. No obstante, pueden reproducirse sin autorización extractos breves (menos de 300 palabras) a condición de que se cite la fuente.

Copyright © CIE 2010 - Consejo internacional de enfermeras
3, place Jean-Marteau, 1201 Ginebra, Suiza

ISBN: 978-92-95094-18-5 Printing:

Índice

Introducción	5
Definición e importancia de la evaluación de puestos de trabajo	7
Pasos del proceso de evaluación de puestos de trabajo	8
Cómo evitar el sesgo de género	9
Métodos de evaluación de puestos de trabajo	11
Método de ordenación por rango	11
Método de clasificación	12
Método de comparación factorial	13
Método de valoración por puntos	14
Definición de factores de remuneración en enfermería	17
Igualdad de remuneración y evaluación de puestos de trabajo	19
Clasificación Internacional para la Práctica de Enfermería	20
Taxonomía para la evaluación de puestos de trabajo	21
El papel de las asociaciones nacionales de enfermería en la evaluación de puestos de trabajo	22
Conclusión	24
Referencias	25
Anexos	26
Anexo I: Cuestionario para una evaluación de puestos de trabajo	26
Anexo II. Descripción de puestos de enfermeras	34
Anexo III. Definición de factores	36

Introducción

"No dudes jamás de que un pequeño grupo de ciudadanos conscientes y comprometidos puede cambiar el mundo. De hecho, han sido siempre ellos quienes lo han logrado."

Margaret Mead

Las enfermeras tienen derecho a ejercer en un entorno apto para la calidad de los cuidados, que ofrezca unos salarios equitativos y comparables y fomente la seguridad y salud de los empleados en el trabajo. ...El trabajo del personal de enfermería y su importancia para la vida, la seguridad personal y la salud de las personas que reciben sus cuidados hace necesario que se tomen medidas para fomentar y promover el pleno desarrollo de mecanismos de negociación entre los empleadores y las enfermeras y sus representantes. ...Deben aplicarse los principios de equidad salarial y de salario igual por trabajo de valor comparable. Estos principios han de basarse en una clasificación de puestos y en instrumentos de evaluación de los rendimientos, que sean imparciales en cuanto al género, y en el acceso no discriminatorio a oportunidades de formación y promoción.

Declaración de Posición del CIE¹

Aunque la remuneración no es uno de los factores que tradicionalmente motiva para ejercer la profesión de enfermera, no cabe duda de que las consideraciones económicas tienen una influencia creciente en la contratación y la retención de las enfermeras en todo el mundo. Para la nueva generación de enfermeras, los salarios constituyen una consideración de primer orden, ya que determinan la dirección de su vida profesional. La retención de las enfermeras depende cada vez más de la capacidad para ofrecerles salarios competitivos. Los datos de los estudios anuales del CIE sobre salarios de las enfermeras indican repetidamente que éstas reciben por su trabajo salarios muy inferiores a los de trabajadores de profesiones comparables, como médicos, fisioterapeutas, profesores o contables. La demanda de enfermeras es grande, y su carencia universal, a pesar de lo cual, sus salarios y condiciones de trabajo suelen seguir siendo poco atractivos y, lo que es más importante, nada competitivos. Las investigaciones al respecto indican que muchas enfermeras están subremuneradas porque las capacidades necesarias para el trabajo no se consideran competencias profesionales, sino *características intrínsecamente femeninas*². Cuarenta años después de la Ley sobre igualdad salarial, los hombres siguen ganando por término medio un 22 por ciento más por hora que las mujeres en el Reino Unido³. Según la Oficina del Censo estadounidense, los salarios de las mujeres médicos corresponden en general al 63 por ciento de los de sus homólogos masculinos⁴.

Un estudio reciente realizado por investigadores de la Carnegie Mellon University examina las capacidades de negociación de las mujeres y concluye que las mujeres de todas las edades son menos propicias a iniciar negociaciones salariales y más proclives a aceptar lo que el empleador o futuro empleador les ofrece⁵. Cuando los sistemas de evaluación de puestos de trabajo sufren sesgo de género y no contemplan o valoran el trabajo de las enfermeras y de otras mujeres trabajadoras, están perpetuando las

* Hay diversas formas de calcular la brecha salarial de género. El Gobierno del Reino Unido optó por comparar la remuneración media de todos los hombres y de todas las mujeres activos (a tiempo parcial y a tiempo completo). Según este cálculo, la brecha salarial de género es del 22 por ciento.

desigualdades salariales. Es importante que la profesión de enfermería, predominantemente femenina, defina la naturaleza de su trabajo y contribuya al desarrollo de herramientas de evaluación del trabajo objetivas, transparentes y no discriminatorias. La profesión no debería mostrar tolerancia alguna ante la desigualdad de remuneración y tiene la responsabilidad de defender la corrección de toda diferencia salarial de género intolerable.

Como las enfermeras saben por experiencia, el nivel de formación y las calificaciones no bastan para hacer desaparecer la brecha salarial entre hombres y mujeres. Los interlocutores sociales, incluidas las asociaciones nacionales de enfermeras y los sindicatos profesionales, deben emprender sin demora un cambio profundo de las actitudes culturales, las políticas de empleo y las estructuras institucionales que perpetúan las prácticas discriminatorias directas e indirectas contra las mujeres⁶. La presente monografía se ha elaborado para mostrar a las enfermeras el interés de realizar evaluaciones de puestos de trabajo. Se ha concebido como guía orientadora de la buena práctica para quienes han de formular, aplicar y verificar planes de evaluación de puestos de trabajo, con los siguientes objetivos:

- proporcionar a las enfermeras y a las asociaciones nacionales de enfermeras (ANE) información sobre qué es la evaluación de puestos de trabajo, y sobre su importancia;
- describir los pasos que ha de seguir un proceso de evaluación de puestos de trabajo;
- definir la remuneración y analizar la importancia de la igualdad para las enfermeras a la hora de elaborar un plan de evaluación de puestos de trabajo;
- determinar las funciones potenciales de las ANE en la planificación continua de la evaluación de puestos de trabajo;
- ofrecer orientación a los profesionales de las organizaciones sobre cómo elaborar, ejecutar y mantener planes de evaluación de puestos de trabajo libres de sesgo de género.

Definición e importancia de la evaluación de puestos de trabajo

La evaluación de puestos de trabajo es un método sistemático, racional y coherente de definir el valor relativo de cada puesto de trabajo dentro de una organización. Lo que se evalúa es la importancia relativa de cada tarea, no el volumen de trabajo, ni la persona que lo realiza. Tampoco consiste en determinar la remuneración, pero sirve como base para establecer una estructura de remuneración equitativa y defendible, y en especial para determinar la igualdad salarial por trabajo de valor igual o comparable⁷. Esta técnica proporciona un medio práctico de aplicar este principio concentrándose en la naturaleza de cada puesto de trabajo. Además, es un método adecuado para descubrir las prácticas discriminatorias en cualquier organización antes de que se produzcan quejas⁸.

Es importante señalar que la evaluación de puestos de trabajo no es una evaluación del rendimiento. Lo que determina es el valor relativo de cada puesto de trabajo para la organización, mientras que en una evaluación del rendimiento se determina el valor relativo de un individuo/trabajador para la organización. Lo que se evalúa en nuestro caso es el propio puesto, no la persona que lo realiza⁹. En el proceso se valoran los aspectos cualitativos del puesto de trabajo, y no los cuantitativos. En otras palabras, no es la cantidad de trabajo atribuido a un puesto lo que se evalúa fundamentalmente, sino sus exigencias, su complejidad y grado de responsabilidad relativos, así como la competencia que requiere realizarlo eficazmente¹⁰.

La técnica de la evaluación de puestos de trabajo se ha desarrollado en gran parte como respuesta a diversos problemas de administración salarial encontrados en empresas modernas de gran escala. Cuando el número de trabajadores es importante, es esencial disponer de normas claras de remuneración para poder estimar correctamente los costos laborales, controlarlos y seguir políticas de personal con sentido. Para ello, los empleadores y los trabajadores han de ponerse de acuerdo en cuanto a un modo objetivo, transparente y sistemático de calcular el valor de cada puesto de trabajo. La evaluación sistemática de puestos de trabajo ayuda a poner de manifiesto los valores que consciente o inconscientemente discriminan a las profesiones femeninas¹¹.

Los dirigentes de las organizaciones suelen realizar evaluaciones de sus puestos de trabajo por las siguientes razones¹²:

- determinar las estructuras de remuneración y de gradación;
- garantizar un sistema de remuneración justo y equitativo;
- decidir acerca de la provisión de beneficios, por ejemplo, bonos;
- comparar las tasas de remuneración con el mercado externo;
- afrontar el desarrollo de la organización en tiempos de cambio;
- abordar la gestión de la carrera y la planificación de la sucesión;
- examinar todos los puestos de trabajo tras cambios de envergadura, especialmente si las funciones también han cambiado.

La evaluación de puestos de trabajo proporciona un medio para organizar la escala salarial sobre la base de la competencia y es un método que propicia la equidad para los trabajadores, sin olvidar que promueve el aprendizaje permanente y la progresión de la carrera. Por ello, tanto los gobiernos como los empleadores y los trabajadores deberían reconocer que un plan eficaz de evaluación de puestos de trabajo constituye una herramienta fiable y válida para examinar los empleos y su valor inherente en términos de salario y de beneficios para las personas competentes.

Pasos del proceso de evaluación de puestos de trabajo

Los métodos de evaluación de puestos de trabajo son muy variados. Algunos resultan más complicados que otros. La elección de un método de evaluación es importante y dependerá del número y tipo de puestos de trabajo que han de evaluarse y de los recursos de que se disponga. Sin embargo, todos siguen básicamente el mismo enfoque, que es valorar cada puesto a partir de un conjunto común de factores.

1. Identificación de los puestos de trabajo

El primer paso de la evaluación es realizar un análisis de las tareas y actividades inherentes a cada puesto de trabajo. Este análisis comienza con una lista de todos los puestos de una determinada población con el fin de agrupar los que son idénticos, o entrañan esencialmente el mismo "trabajo". Este proceso se denomina "identificación de los "puestos de trabajo", y requerirá información fidedigna sobre el carácter de cada puesto, como la naturaleza y nivel de responsabilidad de quien lo ocupa, y el entorno y condiciones en que se desempeña. Entre los datos que recopilar se incluyen características personales (por ejemplo, conocimientos, competencias y habilidades personales) que quien ocupa el puesto ha de poseer para realizar su cometido.

Aunque la evaluación de puestos de trabajo se basa en pruebas factuales, estos datos deben ser interpretados, por lo que es importante que quienes deban evaluar los datos recopilados estén formados para hacerlo adecuadamente¹³.

Para asegurarse de que el proceso de evaluación se desarrolla sin problemas, es necesario nombrar una persona a cargo. Se trata de la persona central del proyecto, *el director o coordinador de proyecto*. Esta persona necesitará asistencia de otras con distintos bagajes, con las cuales formará el *grupo de proyecto* o *grupo de trabajo*. Además, se necesitarán otras personas que se responsabilicen de la realización del proyecto, un *grupo* o *comisión de dirección*.

2. Descripción de los puestos de trabajo

La información obtenida con el análisis de los puestos de trabajo se registra concisamente en una "descripción del puesto de trabajo". Esta descripción es un resumen de las características más importantes de un puesto, incluido el carácter general y el nivel del trabajo realizado. Lo ideal es que las descripciones se redacten de forma que cualquiera que las lea, esté o no familiarizado con el puesto, pueda entender *qué* hace el trabajador, *cómo* utiliza los diversos métodos, procedimientos, herramientas o fuentes de información para realizar su cometido, y *por qué* el trabajador realiza esas actividades para realizar su cometido. Dado que el objeto de la descripción es la posterior evaluación de cada puesto en comparación con los demás, suele utilizarse un formato normalizado, que incluye tres grandes categorías: 1) identificación, 2) trabajo realizado, y 3) exigencias de rendimiento¹⁴. El grado de precisión y el tipo de información requerido varía según los distintos métodos.

3. Métodos

El siguiente paso en el proceso de evaluación de puestos de trabajo es seleccionar o concebir un método de evaluación. Tradicionalmente se usan cuatro métodos básicos: ordenación por rango, clasificación, comparación factorial y valoración por puntos. En el próximo apartado de la monografía se proporciona una descripción más detallada de estos métodos. Independientemente del método que se utilice, el resultado del

procedimiento de evaluación es la clasificación de los puestos por orden de importancia. Tras esta etapa, es habitual agrupar en diferentes grados los puestos a los que se ha otorgado sustancialmente el mismo valor.

4. **Determinación del salario**

Traducir los grados en niveles salariales es la culminación lógica de toda evaluación de puestos de trabajo. Sin embargo, el nivel y la categoría salarial no se fijan como consecuencia directa de la evaluación del puesto, que normalmente sólo se ocupa de la posición relativa del mismo; la determinación de los niveles y categorías salariales suele estar influida por consideraciones más amplias en relación con la política salarial general, incluidas comparaciones con tasas salariales externas. En general, el nivel y categoría salarial se determinan mediante negociación entre la dirección y los trabajadores o representantes de estos últimos, sindicatos o asociaciones profesionales.

5. **Evaluación**

Por último, a medida que una empresa evoluciona se producen cambios en la organización del trabajo que influyen en las funciones de cada puesto y en las estructuras de puestos evaluadas. Como etapa final es, pues, necesario establecer procedimientos adecuados para controlar, evaluar y revisar el plan de evaluación de puestos de trabajo y para la solución de quejas y controversias.

Cómo evitar el sesgo de género

El proceso de evaluación de puestos de trabajo debería someterse a un examen riguroso para evitar la discriminación por motivos de género. Todavía existen creencias profundamente arraigadas acerca de los empleos que corresponden a cada sexo. Estas creencias pueden llevar a la aceptación de una estructura de remuneración y de grados basada en posibles prácticas discriminatorias, del pasado o del presente. El sesgo de género en las evaluaciones de puestos de trabajo puede producirse en el momento de establecer hipótesis sobre las capacidades, responsabilidades y exigencias que implica un puesto de trabajo, si dichas hipótesis están contaminadas con estereotipos sobre las personas que normalmente lo ocupan. El sesgo de género también puede producirse cuando se da menos valor a las características tradicionalmente asociadas con las mujeres (por ejemplo, las capacidades para el cuidado de otras personas) que a las características tradicionalmente asociadas con los hombres (por ejemplo, capacidades técnicas), aunque ambas sean requeridas para un determinado puesto.

Según la Organización Internacional del Trabajo, la discriminación en el empleo o la ocupación puede ser directa o indirecta. La **discriminación directa** existe cuando las leyes, normativas o prácticas citan explícitamente un motivo como el sexo, la raza, etc. para denegar la igualdad de oportunidades. Por ejemplo, si la esposa ha de obtener la autorización del marido, y no al contrario, para solicitar un crédito o un pasaporte exigidos para un puesto de trabajo, se trata de una situación de discriminación directa por motivos de sexo.

La discriminación indirecta se produce cuando las normas o prácticas parecen neutras a simple vista pero en la práctica generan exclusión. Exigir una estatura mínima para lograr un empleo puede excluir desproporcionadamente a las mujeres y a los miembros de ciertos grupos étnicos, por ejemplo. A menos que la estatura especificada sea absolutamente necesaria para realizar las tareas de que se trate, éste sería un ejemplo de

discriminación indirecta¹⁵.

Métodos de evaluación de puestos de trabajo

Hay cuatro métodos básicos de evaluación, que pueden clasificarse en cuantitativos o no cuantitativos, y examinan el contenido del puesto a efectos de comparación directa o indirecta. **La ordenación por rango** consiste en crear una jerarquía de puestos comparando unos con otros en función de un factor global que, en principio, combina todas las tareas del puesto; el método de **clasificación** ordena los puestos en categorías previamente definidas; el método de **comparación factorial** consiste en comparaciones entre puestos de trabajo con respecto a factores específicos; y el método de **valoración por puntos** compara los puestos en función de escalas de valoración de factores específicos. Los dos primeros métodos, que consideran el puesto en su globalidad, se clasifican dentro de los métodos no analíticos o no cuantitativos, mientras que los dos últimos implican un análisis y evaluación de los requisitos del puesto en función de diversos factores, por ejemplo, competencias, responsabilidades y esfuerzo, por lo que se categorizan como métodos analíticos o cuantitativos de evaluación de puestos de trabajo.

Método de ordenación por rango

La ordenación por rango es un método simple para clasificar los puestos por orden de importancia. Los puestos de trabajo se consideran globalmente y se comparan entre sí en función de descripciones comparativas sencillas de los mismos. Este método es uno de los más fáciles de aplicar. Los puestos de trabajo se comparan sobre la base de su valor global para la organización. Este valor suele establecerse a partir de una evaluación de las competencias, el esfuerzo (físico y mental), la responsabilidad (de supervisión o fiscal) y las condiciones de trabajo. Este método se basa en descripciones o denominaciones de los puestos, a partir de las cuales se clasifican. Una vez evaluados, se establece un orden de importancia "considerado justo". Este método se considera el más sencillo, ya que en ningún momento se realiza una descomposición analítica del puesto por elementos. Por consiguiente, resulta fácil comprenderlo y aplicarlo, sobre todo cuando el número de puestos es pequeño.

Pasos del método de ordenación por rango

1. Obtener información y preparar descripciones sobre cada puesto de la organización.
2. Seleccionar a los examinadores y los puestos que examinar. Los examinadores deben conocer bien la organización, estar capacitados para realizar evaluaciones imparciales y familiarizarse con el procedimiento de clasificación. Si hay muchos puestos que ordenar por rango, el proceso puede comenzar determinando cuáles son los puestos esenciales, u ordenando los puestos por departamento, para después combinar las listas.
3. Seleccionar los factores de remuneración (se ofrecerá información más detallada más adelante). Aunque la ordenación por rango se considera un "método global", los distintos examinadores pueden utilizar diferentes bases para ordenar los puestos. Es aconsejable determinar ciertas características de referencia de los puestos como bases fundamentales de la comparación.
4. Ordenar los puestos. Aunque para un número limitado de puestos (20 como máximo) puede ser viable proceder a una ordenación directa, las comparaciones por pares tienden a dar resultados más coherentes. Para ello, se escriben las denominaciones de los puestos, teniendo presentes sus descripciones, en tarjetas de unos 7x12 cm y se van comparando de dos en dos en función de su importancia relativa para la organización.
5. Combinar las listas. Si se dispone de listas independientes de varios examinadores distintos, será necesario negociar las diferencias y llegar a un consenso.

Ventajas

- El método resulta relativamente sencillo.
- Es relativamente poco costoso y el establecimiento y mantenimiento del sistema requieren poco tiempo.

Limitaciones

- La información sobre los puestos puede resultar insuficiente. Los examinadores pueden no tener muy claras las descripciones de los puestos.
- No se dispone de normas bien definidas de clasificación y las diferencias entre los puestos pueden no ser iguales.
- No existen salvaguardias que impidan influencias subjetivas importantes. Cada examinador puede tener bases diferentes de comparación.
- Dado que no hay una norma para la comparación, los nuevos puestos tendrán que ser comparados con los ya existentes para determinar su lugar correspondiente en la ordenación por rango. En esencia, el proceso de ordenación por rango tendría que repetirse cada vez que se crea un puesto en la organización.

Método de clasificación

El método de clasificación consiste en definir una serie de categorías o grados e incluir cada puesto en uno de ellos. Es un método cuya principal característica es que los grados y su estructura se establecen antes de clasificar los puestos, es decir que todos ellos van a clasificarse en una estructura o jerarquía por grados o categorías previamente establecida. Cada grado o categoría tiene una descripción y unos puestos nominales asociados. Para garantizar la equidad a la hora de establecer el grado de cada puesto, puede utilizarse un conjunto común de normas e instrucciones. Dadas las diferencias en cuanto a tareas, competencias y conocimientos, así como otros aspectos laborales y profesionales de los puestos, las normas de clasificación se elaboran principalmente siguiendo referencias profesionales.

La clasificación de puestos es el método más utilizado de evaluación no analítica porque es sencillo, fácil de entender y, en comparación con la ordenación por rango, proporciona al menos algunas normas para la evaluación en forma de definiciones de grado. En la función pública estadounidense, por ejemplo, se utiliza un sistema muy pormenorizado de clasificación basado en grados y escalas definidas por ley que cubren prácticamente todos los puestos de trabajo de la función pública.

Pasos para la utilización del método de clasificación

1. Obtener información sobre todos los puestos y preparar descripciones de los mismos.
2. Seleccionar los puestos de referencia sobre la base de ciertos factores de remuneración, por ejemplo, conocimientos y competencias, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Los puestos de referencia pueden ser analizados y clasificados en primer lugar. A continuación se determinan las características que distinguen cada puesto y se utilizan para elaborar las descripciones de los grados.
3. Determinar el número de grados. Ello dependerá de la tradición de la organización, de la diversidad de sus puestos y de las políticas de promoción. Cuantos más grados se establezcan en el sistema, más posibilidades de promoción se crearán; sin embargo, un menor número de grados permite mayor flexibilidad de gestión y una estructura de remuneración más sencilla.
4. Elaborar las descripciones de los grados. Definiendo los grados con suficiente detalle, los examinadores pueden adscribir fácilmente cada puesto a una categoría. Normalmente, las denominaciones de los puestos de referencia se utilizan como

ejemplo de puestos dentro de cada categoría.

5. Clasificar los puestos. Los examinadores pueden ahora comparar los diversos puestos dentro de cada grado. Se determinarán las dos posiciones extremas de cada grado (las de mayor y menor rango) y las demás se situarán en consecuencia. Los puestos que se consideren suficientemente similares recibirán la misma remuneración; los puestos adscritos a otras clases o escalones dentro de un mismo grado se consideran suficientemente distintos como para recibir una remuneración diferente.

Ventajas

- Se trata de un método muy sencillo pero que requiere algo más de trabajo que la ordenación por rango. Puede ser relativamente fácil lograr el acuerdo en cuanto a la clasificación de la mayoría de los puestos.
- El sistema es flexible, se adapta al cambio de circunstancias y permite dar cabida a puestos completamente nuevos.
- La estructura de clases/grados existe independientemente de los puestos. Por consiguiente, es más fácil clasificar los nuevos puestos que en el método de ordenación por rango.

Limitaciones

- Es un método difícil de aplicar en caso de que haya un número importante de clases/grados y escalones.
- El método se presta a ambigüedades frecuentes, ya que implica la dificultad de redactar descripciones de cada grado, así como el juicio requerido para aplicarlas.
- Algunos puestos podrían ajustarse a más de un grado o categoría.

Según lo que hemos visto, el método de ordenación por rango consiste en ir comparando un puesto con otro para decidir si debe otorgársele más, menos o la misma importancia. Por otra parte, el método de clasificación consiste en la evaluación de un puesto en función de una escala, y los juicios se establecen comparando un puesto en su globalidad con respecto a una jerarquía definida en grados, lo que implica establecer equivalencias entre la descripción del puesto y la descripción del grado.

Método de comparación factorial

El método de comparación factorial consiste en evaluar los puestos en función de varios factores para obtener un valor numérico y llegar a una estructura de puestos de trabajo. Se establece un conjunto de factores de remuneración para determinar el valor de cada puesto. Normalmente, los factores de remuneración incluyen los conocimientos y las competencias, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. Se comienza clasificando los puestos en función de cada uno de estos factores. La clasificación suele traducirse en valores relativos que determinan el valor definitivo del puesto para una determinada organización. Por consiguiente, las diferencias salariales están en algunos casos directamente relacionadas con la clasificación. El proceso se inicia con los "puestos clave" o "puestos de referencia", que se evalúan factor por factor y se clasifican en función del valor total.

Pasos para aplicar el método de comparación factorial

1. Analizar los puestos de trabajo. Las descripciones de los puestos se redactan en función de los factores de remuneración que la organización haya seleccionado.
2. Seleccionar los puestos de referencia. El principal criterio para seleccionar los puestos de referencia es garantizar la indispensable coherencia de la escala salarial; por consiguiente, los puestos seleccionados deberían ser representativos de toda la gama de puestos que han de evaluarse. Normalmente se seleccionan entre 15 y 20 puestos

- de referencia.
3. Clasificar los puestos de referencia. Los miembros del comité de evaluación pueden clasificar individualmente los puestos en función de los factores de remuneración, y después ha de buscarse el consenso entre todos ellos.
 4. establecer el nivel de remuneración correspondiente a cada factor. Se establece la remuneración correspondiente a cada puesto y el total se divide entre los factores. Por ejemplo, si una enfermera recibe 20 dólares por hora, su salario puede dividirse del siguiente modo: 6 dólares por conocimientos y capacidades, 6 dólares por esfuerzo, 5 dólares por responsabilidad y 3 dólares por condiciones de trabajo.
 5. Construir la escala de comparación de puestos. Se comienza estableciendo el nivel de remuneración para cada factor dentro de cada puesto de referencia. A continuación pueden necesitarse ligeros ajustes de la matriz para garantizar una valoración equitativa de los factores respecto de la cuantía asignada.
 6. Utilizar la escala de comparación de puestos para evaluar el resto de los puestos. Ahora se comparan los demás puestos de la organización con los puestos de referencia y se suman los niveles de remuneración de cada factor para determinar el nivel de remuneración global de cada uno de los demás puestos.

Ventajas

- El valor del puesto se expresa en términos económicos.
- Puede aplicarse a puestos de nueva creación.
- La estructura salarial puede ser ampliamente diferenciada.

Limitaciones

- Se trata de un método complicado y sofisticado.
- El proceso de aplicación es lento y requiere tiempo.
- La norma utilizada para determinar la remuneración de cada factor podría haberse establecido a partir de prejuicios que podrían afectar a ciertos grupos de trabajadores (como las mujeres o las minorías).

Método de valoración por puntos

El método de valoración por puntos consiste en valorar cada puesto en función de varios factores de remuneración y sumar las puntuaciones de cada factor para obtener una puntuación total del puesto. Este método es una variante del método de comparación factorial. De nuevo recurre a factores claramente definidos, como las facultades intelectuales y físicas, las competencias y la responsabilidad requeridas, así como las condiciones de trabajo, que son los cinco factores de remuneración universales. Dentro de cada factor se definen varias divisiones denominadas grados o niveles sobre la base del nivel de competencias, responsabilidad y esfuerzo requerido para realizar las tareas del puesto. A continuación se analizan los puestos puntuando cada factor y situándolo en un grado o nivel en función de dicha puntuación. Se llega a una puntuación total para cada puesto sumando los puntos obtenidos por cada factor. La puntuación total determina la posición del puesto dentro de la jerarquía. A continuación se agrupan los puestos según la puntuación total obtenida y se adscriben a los diversos niveles salariales de forma que los puestos con una puntuación similar coincidan en una misma categoría salarial.

Como ejemplo citaremos el sistema de Evaluación de puestos de trabajo del Servicio Nacional de Salud del Reino Unido, que fue propuesto por el Departamento de Salud en 2003 y revisado en 2004. Este sistema de evaluación compara cada puesto con los demás descomponiéndolo en sus diversos elementos (llamados factores). Una vez que los factores se han identificado, se dividen a su vez en niveles de responsabilidad. El sistema de evaluación de puestos de trabajo determinará un nuevo "orden de rango" de

los puestos dentro del Servicio Nacional de Salud y, por consiguiente, también de remuneración.

Dado que el método de valoración por puntos es una variación del método de comparación factorial, los pasos para su aplicación son muy similares¹⁶:

Pasos para la aplicación del método de valoración por puntos

1. Analizar los puestos de trabajo. Al igual que en todos los demás métodos, han de analizarse todos los puestos y redactarse todas las descripciones.
2. Seleccionar los factores de remuneración. Cuando se dispone de la información sobre los puestos, el siguiente paso es seleccionar los factores de remuneración. Este paso es especialmente importante, ya que los factores se utilizan para elaborar la nueva escala salarial de la organización.
3. Definir los factores de remuneración. Los factores deben definirse con suficiente precisión como para que sirvan a los examinadores como criterios de comparación para evaluar los puestos.
4. Determinar y definir los grados/niveles dentro de cada factor. Este paso equivale a determinar las marcas de los centímetros en una regla; es necesario definir primero el número de divisiones, y después asegurarse de que están espaciadas de forma regular o representan distancias conocidas, y finalmente cerciorarse de que están definidas con precisión. El número de grados depende de la gama concreta de factores que defina los puestos.
5. Determinar los puntos asignables a cada factor y grado/nivel. Normalmente se asigna a cada factor de remuneración un valor diferente basado en su importancia. El valor de los factores puede ser establecido a juicio del comité o estadísticamente. A continuación es necesario decidir el total posible de puntos dentro del plan. Este total representa la puntuación máxima posible y será la referencia para establecer la puntuación máxima de cada factor según su valor. Por ejemplo, si tomamos 1.000 como puntuación máxima, un factor con un valor del 50% tendrá una puntuación máxima de 500 puntos; si hay 10 grados/niveles dentro de este factor, cada nivel equivaldrá a 50 puntos.
6. Redactar un manual de evaluación de puestos de trabajo. Dada la complejidad del método, es muy importante elaborar un manual para su utilización que recopile con precisión las definiciones de cada factor y grado/nivel, así como las puntuaciones correspondientes al valor de los mismos, con el fin de facilitar un proceso de evaluación más transparente.

Ventajas

- Posibilita un enfoque sistemático.
- Es un método relativamente fácil de comprender y de aplicar.
- Puede aplicarse a una amplia gama de puestos de trabajo.
- Puede aplicarse a puestos de nueva creación.

Limitaciones

- Es relativamente inflexible en ciertos aspectos esenciales.
- Implica un proceso relativamente largo.
- La norma utilizada para determinar la remuneración de cada factor puede haberse basado en prejuicios que podrían afectar a ciertos grupos de trabajadores (como las mujeres o las minorías).

Cuadro 1: Comparativa de los métodos de evaluación de puestos de trabajo

Método	Ventajas	Limitaciones
Ordenación por rango	<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente sencillo - Menores costos y menos tiempo necesarios para su aplicación y mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - La información sobre los puestos puede resultar insuficiente - No se dispone de normas bien definidas de clasificación y las diferencias entre los puestos pueden no ser iguales - No existen salvaguardias que impidan influencias subjetivas importantes - Los nuevos puestos tendrán que ser comparados con los ya existentes para determinar su posición en la clasificación
Clasificación	<ul style="list-style-type: none"> - Método muy sencillo pero que requiere algo más de trabajo que la ordenación por rango - Flexible y se adapta al cambio de circunstancias o a puestos completamente nuevos - La estructura de clases/grados existe independientemente de los puestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Método difícil de aplicar en caso de que haya un número importante de clases/grados y escalones - Se presta a ambigüedades frecuentes - Algunos puestos podrían ajustarse a más de un grado o categoría
Comparación factorial	<ul style="list-style-type: none"> - El valor del puesto se expresa en términos económicos - Puede aplicarse a puestos de nueva creación - La estructura salarial puede ser ampliamente diferenciada 	<ul style="list-style-type: none"> - Método complicado y sofisticado - El proceso de aplicación es lento y requiere tiempo - La norma utilizada para determinar la remuneración de cada factor podría haberse establecido a partir de prejuicios que podrían afectar a ciertos grupos de trabajadores (como las mujeres o las minorías).
Valoración por puntos	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilita un enfoque sistemático - Método relativamente fácil de comprender y de aplicar - Puede aplicarse a una amplia gama de puestos de trabajo. - Puede aplicarse a puestos de nueva creación 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente inflexible en ciertos aspectos esenciales - Implica un proceso relativamente largo - La norma para determinar la remuneración de cada factor puede haberse basado en prejuicios que podrían afectar a ciertos grupos de trabajadores (como las mujeres o las minorías)

Definición de factores de remuneración en enfermería

Independientemente del método que elija cada organización, es importante definir los factores que determinan las características básicas de los distintos puestos de la misma. Estas características son los factores que determinan la remuneración que ofrecerá la organización, los aspectos de cada puesto que hacen que dicho puesto se sitúe en un lugar más o menos elevado de la jerarquía. Estos valores de referencia se denominan **factores de remuneración**. Actualmente, la mayoría de los sistemas de evaluación de puestos de trabajo contempla como dimensiones de remuneración los conocimientos y las capacidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. Sin embargo, el número y definición de los factores dentro de cada dimensión puede variar. En el plano internacional, los sistemas de evaluación de puestos de trabajo suelen construirse en torno a los cinco factores principales enumerados en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Capacidades, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo y libertad de acción

Nueva Zelanda ¹⁷	Suecia ¹⁸	Reino Unido ¹⁹
<u>Conocimientos y competencias</u>		
1. Conocimientos y comprensión	1. Formación y experiencia	1. Conocimientos, formación y experiencia
2. Capacidades físicas	2. Capacidades físicas	2. Capacidades físicas
3. Capacidades intelectuales	3. Conocimientos y perfeccionamiento de competencias	3. Capacidades analíticas y de discernimiento
4. Capacidades de comunicación	4. Capacidades de comunicación	4. Capacidades de comunicación y relación
5. Capacidades en relaciones humanas	5. Aplicación de conocimientos	5. Capacidades de planificación y organización
<u>Esfuerzo</u>		
1. Exigencias físicas	1. Esfuerzo físico	1. Esfuerzo físico
2. Exigencias intelectuales	2. Concentración	2. Esfuerzo mental
3. Exigencias emocionales	3. Esfuerzo emocional	3. Esfuerzo emocional
<u>Responsabilidad</u>		
1. Responsabilidad de información y recursos materiales	1. Responsabilidad de bienes materiales e información	1. Responsabilidad de recursos de información
2. Responsabilidad de supervisión	2. Responsabilidad financiera	2. Responsabilidad de recursos financieros y físicos
3. Responsabilidad del bienestar	3. Responsabilidad de gestión de personal	3. Responsabilidad de investigación y desarrollo
4. Responsabilidad de	4. Impacto en el bienestar	4. Responsabilidad de

planificación,
organización y desarrollo

del público

cuidado del
paciente/cliente

5. Planificación y
coordinación

5. Responsabilidad de
aplicación y desarrollo de
políticas y servicios
6. Responsabilidad de
recursos humanos

Condiciones/entorno de trabajo

1. Riesgos
2. Entorno

1. Riesgos
2. Condiciones de trabajo
3. Presión y estrés
profesional

1. Condiciones de trabajo

Libertad de acción

1. Libertad de acción

Véanse, en el Anexo III, las definiciones de los factores utilizados en el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido.

Igualdad de remuneración y evaluación de puestos de trabajo

La evaluación de puestos de trabajo es el principal mecanismo de que se dispone para garantizar el cumplimiento del principio de igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. Con el fin de evitar toda discriminación es necesario prestar mucha atención a cada paso del proceso. La evaluación de puestos de trabajo ha suscitado mucho interés como medio práctico de aplicar el principio de igualdad de remuneración entre hombres y mujeres. Según el Convenio sobre igualdad de Remuneración, 1951 (núm. 100) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las tasas de remuneración han de ser fijadas "sin discriminación en cuanto al sexo", y los hombres y las mujeres deben recibir igual remuneración por "trabajo de igual valor". En general se reconoce que la aplicación de estas normas está lejos de ser satisfactoria, y ello se debe en parte a la dificultad de definir "trabajo de igual valor". La evaluación de puestos de trabajo, bien llevada a cabo, es el único medio disponible para lograr la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres.

Un sistema de evaluación de puestos de trabajo ha de ser hoy día neutro en cuanto al género y moderno. La discriminación por motivos de género puede producirse en distintas etapas del proceso.

He aquí algunas recomendaciones para reducir el riesgo de discriminación:

- *Selección de factores:* Los factores han de elegirse de forma objetiva, independientemente del sexo del trabajador, y han de estar definidos con precisión.
- *Valoración neutra en cuanto al género:* La valoración de cada factor se realiza en función de su importancia. La valoración puede tener una influencia considerable en el resultado final de una evaluación de puestos de trabajo. Si los factores que corresponden tradicionalmente a puestos femeninos reciben menos valor, el sistema de evaluación de puestos de trabajo no será neutro en cuanto al género, aun cuando se haya logrado un equilibrio entre factores.
- *Descripciones de los puestos neutras en cuanto al género:* Lograr una descripción exacta de las exigencias y responsabilidad que el trabajo implica. Las diferencias existentes entre el modo en que los hombres y las mujeres describen su trabajo puede afectar a la evaluación de puestos de trabajo. Los cuestionarios utilizados como base para las descripciones de los puestos han de redactarse con sumo cuidado y lenguaje neutro en cuanto al género.
- *Evaluación:* Es importante asegurarse de que, entre las personas encargadas de evaluar los puestos de trabajo hay tanto hombres como mujeres y representan a diferentes grupos de edad. Ha de contarse con un mecanismo que permita interpretaciones variadas y el logro del consenso²⁰.

Clasificación Internacional para la Práctica de Enfermería

La Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) es una herramienta para organizar los puestos de trabajo en una serie de grupos definidos claramente en función de las tareas y obligaciones que comporta cada uno de ellos. La CIUO-08 (la versión más reciente, de 2008, que sustituye a las de 1988 y 1968) se ha elaborado para facilitar las comparaciones internacionales de estadísticas sobre ocupaciones y para servir como modelo a aquéllos países que deseen elaborar o revisar sus propias clasificaciones nacionales de profesiones u ocupaciones²¹. La CIUO organiza las ocupaciones en una estructura jerárquica de cuatro capas, según el nivel y el grado de especialización de las capacidades requeridas para realizar un trabajo. Los puestos de trabajo se agrupan en ocupaciones según el grado de similitud de las tareas y obligaciones que entrañan. Por ejemplo, los siguientes empleos de enfermería figuran en el mismo grupo en la CIUO-08 conformando grupos de unidades ocupacionales:

- 222: **Personal de enfermería y partería de nivel superior** (primer nivel, generalmente trabajadores muy capacitados en puestos que normalmente exigen un diploma universitario o de grado superior).
- 322: **Personal de enfermería y partería de nivel medio** (segundo nivel, que generalmente exige competencias correspondientes a diplomas de tercer grado, no universitarios).
- 532: **Trabajadores de los cuidados personales en servicios de salud** (trabajadores auxiliares).²²

Se exhorta calurosamente a las ANE a que participen activamente en los debates y negociaciones con las autoridades competentes proporcionándoles información y opiniones sobre la clasificación del personal de enfermería. La utilización de este sistema de clasificación puede plantear problemas de comparabilidad. Por ejemplo, mientras que los médicos son identificados sin ambigüedad como uno de los principales grupos profesionales, la clasificación de las enfermeras y comadronas es menos clara, pues pueden encontrarse en dos grupos distintos: "Personal de enfermería y partería de nivel superior" (código 222) o "Personal de enfermería y partería de nivel medio" (código 322). Esta distinción se concibió para dar cuenta de diferencias en términos de tareas y obligaciones que pueden ser consecuencia de diferencias en la organización del trabajo, así como en la formación y capacitación profesional.

Utilizar la CIUO-08 con el mayor nivel de detalle mejoraría enormemente la comparabilidad entre países y facilitaría el uso de información sobre los trabajadores de la salud en apoyo de una toma de decisiones bien fundada. Apoyar el estatus profesional de nivel superior para el personal de enfermería en debates y negociaciones con las autoridades competentes requiere una atención constante y una gran capacidad de influencia, especialmente en la hora de las reformas del sector de la salud.

Taxonomía para la evaluación de puestos de trabajo

Con frecuencia, las descripciones de los puestos de enfermería no reflejan adecuadamente el papel que desempeñan las enfermeras, ni diferencian entre la función de la enfermera diplomada y la de otras categorías de personal de enfermería o de cuidados de salud. Por consiguiente, es esencial que nosotras, las enfermeras profesionales, utilicemos la terminología más adecuada para describir el trabajo que realizamos. Se requiere una taxonomía que logre describir un conjunto de relaciones entre distintas categorías o niveles establecidos según las competencias exigidas al personal de enfermería en cada estadio de la línea continua de tareas que constituyen los cuidados de salud.

Muchas organizaciones utilizan sistemas de evaluación de puestos de trabajo basados fundamentalmente en la complejidad y en el nivel de formación. Si las propias enfermeras no describen su trabajo adecuadamente, será difícil lograr un nivel correcto de reconocimiento. Los datos fidedignos sobre la práctica de la enfermería comprenden tanto los conocimientos y las capacidades que pertenecen exclusivamente a las enfermeras, como los conocimientos que las enfermeras comparten con otras disciplinas. El uso de una terminología normalizada para describir y asignar tareas y funciones de enfermería beneficia tanto a los colegas, miembros de los equipos de salud, como a los pacientes.

Elaborar una taxonomía normalizada de la enfermería será útil a la hora de redactar las descripciones de puestos de trabajo y especificar la contribución de las enfermeras a la salud de los pacientes. Es importante determinar cuáles son las competencias genéricas y utilizar los verbos asociados vinculados a la función ejercida. Recomendamos la lectura del documento del CIE titulado *Describing the nursing profession: Dynamic language for advocacy* (únicamente en inglés).²³

El papel de las asociaciones nacionales de enfermería en la evaluación de puestos de trabajo

Los objetivos de las asociaciones nacionales de enfermería (ANE) pueden clasificarse dentro de tres áreas principales: protección del público, promoción de la profesión y defensa de los intereses profesionales, sociales y económicos de las enfermeras. Como se ha visto anteriormente, en muchos países la remuneración de la enfermería suele estar por debajo del valor remunerativo de profesiones comparables. Si se desea poder contratar y retener en ejercicio a un número adecuado de enfermeras calificadas, y si se desea el desarrollo de la enfermería, es esencial hacer respetar el principio de igualdad de remuneración. Es importante que la profesión de enfermería defina la naturaleza de su trabajo y participe en la elaboración de herramientas de evaluación pertinentes.

He aquí algunas propuestas de acción para que las ANE evalúen, defiendan y garanticen unos sistemas de evaluación de puestos de trabajo adecuados y no discriminatorios en sus países.

1. Ejercer presión sobre las decisiones de intervención pública que influyen en la evaluación de puestos de trabajo.

Es responsabilidad de los líderes de la enfermería alentar el desarrollo de la profesión y de los servicios de enfermería. Estimular el debate sobre cuestiones de relevancia relacionadas con la evaluación de puestos de trabajo, promover iniciativas positivas y luchar contra las posiciones negativas no sólo es útil, sino también vital. Si se va a llevar a cabo una evaluación de puestos de trabajo, las ANE deberían participar en las etapas preparatorias, así como en todo el proceso de estudio, con el fin de garantizar que los objetivos y metodología seleccionados no son discriminatorios. Las ANE deben posicionarse como asesoras expertas en evaluación de puestos de trabajo adoptando posiciones políticas claras. Las declaraciones de política de las ANE, apoyadas por datos de publicaciones pertinentes, estudios de investigación y opiniones de peso, deberían publicarse y ser objeto de una amplia difusión.

2. Analizar la situación.

La evaluación de puestos de trabajo es un proceso complejo y largo. Las enfermeras representan un gran porcentaje del personal de atención sanitaria, suelen ser móviles y trabajar en todo el territorio nacional, y a todos los niveles del sector de la salud. Las ANE han de comenzar por analizar la situación actual de la enfermería. ¿Reciben las enfermeras una remuneración justa? El sistema de evaluación de puestos de trabajo que se está aplicando, ¿es neutro en cuanto al género y no discriminatorio?

3. Identificar las categorías específicas de personal que han de incluirse en la evaluación.

La complejidad de la infraestructura de la profesión de enfermería se exagera por su relación interdependiente con muchos otros profesionales y diversas poblaciones clientes, y ello dificulta la elaboración de descripciones de puestos claras. Las ANE deben definir la función de las enfermeras en la provisión de atención sanitaria utilizando verbos de acción que describan la amplia gama de funciones e intervenciones de enfermería. Las ANE han de sensibilizar al público y a los asociados de la salud acerca del papel y las funciones de las enfermeras, prestar asistencia para la elaboración de descripciones normalizadas de puestos de trabajo que puedan ser adaptadas según las exigencias específicas de cada puesto, y participar (como sindicatos de enfermeras o en colaboración con organizaciones de trabajadores) en

representación de las enfermeras en las negociaciones colectivas y en las negociaciones locales.

4. Participar en la recopilación de datos.

Las ANE deben facilitar el acceso a las fuentes adecuadas de datos (por ejemplo, organismos de registro, universidades y resultados de estudios empíricos) y alentar a sus miembros a colaborar en la generación de datos pertinentes. La información es poder, y las ANE deben aprovechar su gran número de afiliados y su red de comunicación para participar en niveles diversos de investigación y difusión de datos. Recopilar todos los materiales pertinentes para la evaluación de puestos de trabajo contribuye al desarrollo de directrices al efecto que puedan utilizarse en las organizaciones del sector de la salud. Las ANE pueden movilizar a sus miembros para defender su posición, logrando la fuerza gracias a la unión. Y, por último, las ANE pueden mantener a sus miembros informados, entre otras cosas sobre el impacto de la evaluación de puestos de trabajo.

5. Controlar y evaluar la aplicación del plan de evaluación de puestos de trabajo.

Las ANE deben controlar y evaluar la aplicación de los sistemas utilizados por las distintas organizaciones, así como los resultados de las evaluaciones de puestos de trabajo llevadas a cabo. La realización de exámenes anuales de los resultados y la comunicación de los resultados de los mismos con propuestas sólidas de mejoras futuras garantizará la credibilidad y la viabilidad de los sistemas de evaluación de puestos de trabajo.

Conclusión

En conclusión, el presente monográfico ha presentado la evaluación de puestos de trabajo como un método sistemático para definir el valor relativo de cada puesto dentro de una organización. Este método puede contribuir positivamente a resolver algunos problemas de discriminación por motivos de género. Es importante recordar que las evaluaciones son subjetivas, están sujetas a influencia y cambian con el tiempo. La opinión general de lo que es aceptable y lo que constituye discriminación también cambia con el tiempo. Los puestos de trabajo evolucionan y otros nuevos aparecen. Lo mismo sucede con las evaluaciones de los puestos de trabajo, que deben ser dinámicas y flexibles, y adaptarse a las condiciones locales si se desea que sean útiles. Para que resulte satisfactoria la práctica de la evaluación de puestos de trabajo, los encargados de llevarla a cabo han de estar formados al efecto, ha de existir transparencia a la hora de concebir y planificar los proyectos, ha de existir buena comunicación durante todo el proceso, ha de contarse con una documentación consistente de los procedimientos y los resultados, y ha de hacerse un seguimiento y evaluación constantes de los resultados con perspectiva de género. Los hospitales y otros centros de salud interesados en contratar y retener a las enfermeras deberían adoptar un sistema de evaluación de puestos de trabajo capaz de reflejar los valores profesionales de los trabajadores de la organización y establecer estructuras de remuneración que correspondan al nivel de competencias del personal.

Referencias

1. Consejo internacional de enfermeras (2004). *Bienestar social y económico de las enfermeras*. Declaración de Posición del CIE. Ginebra.
2. Organización Internacional del Trabajo (1992). *Igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres en los servicios médicos de salud*, Ginebra. págs. 14, 25-35-39.
3. Government Equalities Office. *Gender Pay Gap*.
http://www.equalities.gov.uk/what_we_do/women_and_work/gender_pay_gap.aspx
4. Weinberg, D.H. (2004). *Evidence from Census 2000 about earnings by detailed occupation for men and women*. Census 2000 Special Reports. Washington, DC: US Census Bureau (Oficina del Censo de Estados Unidos).
5. Babcock, L. y Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton: Princeton University Press. Consejo internacional de enfermeras (2007) *Equal Opportunity: Poverty and Women*. Guest Editorial, International Nursing Review, diciembre de 2007.
6. Consejo internacional de enfermeras (2007). *Equal Opportunity: Poverty and Women*. Guest Editorial, International Nursing Review, diciembre de 2007.
7. BNET: Business Dictionary (2007). <http://dictionary.bnet.com/definition/job+evaluation.html>.
8. Oficina Internacional del Trabajo (1993). Igualdad de remuneración y valor del trabajo en los países industrializados. *Revista Internacional del Trabajo*, Volumen 112, núm. 2, 1993.
9. Benton, D. (2003). *Agenda for change: Job evaluation*. Nursing Standard, 17(36), 39-42.
10. Department of Public Service and Administration, Republic of South Africa. *Guide on Job Evaluation*. República de Sudáfrica. Disponible en:
www.dpsa.gov.za/documents/je/job_evaluation.pdf.
11. The Swedish Association of Health Officers (1997). *IDA: Methods and structures for non-discriminatory job evaluations*.
12. Chartered Institute of Personnel & Development (2007). Job Evaluation. CIPD, marzo de 2007. <http://www.cipd.co.uk/subjects/pay/general/jobeval.htm>
13. Benton, D. (2003). *Op. cit.*
14. Anderson, E.R. y Harriman, A. (1999). *Right pay the right way: A method for assessing qualifications when setting individual pay levels*. Swedish National Institute for Working Life.
15. Organización Internacional del Trabajo (2008). *La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación*. Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/genericdocument/wcms_100449.pdf
16. Department of Health UK (Departamento de Salud del Reino Unido) (2004). *NHS Job Evaluation Handbook* (Segunda edición)
http://www.dh.gov.uk/en/Publicationsandstatistics/Publications/PublicationsPolicyAndGuidance/DH_4090845
17. State Services Commission & Department of Labour (1991). *Equity at work: An approach to gender-neutral job evaluation*. Aotearoa, Nueva Zelanda.
18. The Swedish Association of Health Officers (1997). *Op. cit.*
19. Department of Health UK (2004). *Op. cit.*
20. Anderson, E.R. y Harriman, A. (1999). *Op. cit.*
21. Organización Internacional del Trabajo (2008). Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, CIUO-08. Ginebra.
22. Organización Internacional del Trabajo (2008). *Ibid.*

23. Consejo internacional de enfermeras (2007). *Describing the nursing profession: Dynamic language for advocacy*. ICN: Geneva.

Anexos

Anexo I: Cuestionario para una evaluación de puestos de trabajo

Fuente: James Cook University, Queensland, Australia:
cms.jcu.edu.au/hr/forms/index.htm

SOLICITUD DE EVALUACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

1. ¿Se trata de un nuevo puesto?
No
Sí

2. ¿El puesto ha de ser anunciado? En caso afirmativo, sírvase adjuntar la documentación pertinente.
No
Sí

3. ¿Se presenta esta descripción de puesto para ser reevaluada? En caso afirmativo, sírvase adjuntar la documentación o informe actuales.
No
Sí

4. Sírvase especificar el grado actual, de 1 a 10.

5. **Número de puesto**
Si no lo conoce, sírvase consultar al responsable de asuntos de personal de su División o a la Oficina de Recursos Humanos.

6. **Denominación del puesto**
Deberá derivarse de la descripción de los objetivos principales del puesto, y ser coherente con la misma.

7. **¿Dónde está situado el puesto?**

8. **¿Está el puesto ocupado en la actualidad?**
No
Sí
Nombre del ocupante:

Número del ocupante:

PERSONA DE REFERENCIA A EFECTOS DE INFORMACIÓN: _____

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS - PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PUESTO

Evaluación del Comité de Evaluación de puestos de trabajo:

Fecha

Miembros del Comité:

Número de referencia del documento:

Comentarios:

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO
Recursos Humanos

La información consignada en el presente documento debería proporcionar una descripción exacta del puesto y de sus exigencias, y estar basada en los criterios generales de clasificación del personal.

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PUESTO

Esta sección tiene por objeto recabar información general sobre el puesto, como su ubicación, qué decisiones se han tomado al respecto y quién lo ocupa en la actualidad.

1 Número del puesto

Si no lo conoce, sírvase consultar al responsable de asuntos de personal de su División o a la Oficina de Recursos Humanos.

2 Denominación local del puesto

Deberá derivarse de la descripción de los objetivos principales del puesto descrito, y ser coherente con la misma.

3 ¿Dónde está ubicado el puesto?

Oficina/División

--

Principales objetivos del puesto (Objeto):

Explique en breve, de 1 a 5 frases, por qué existe el puesto.

--

DESCRIPCIÓN DE TAREAS

Lista de tareas u obligaciones:

Enumere en primer lugar las tareas u obligaciones más importantes o en las que ha de invertirse más tiempo. Se supone que se incluye la exigencia general de "Cualquier otra tarea que entre dentro de la clasificación/calificaciones del trabajador y que pueda solicitarle el supervisor", por lo que no es necesario especificarla.

	% del puesto

RELACIONES ORGÁNICAS

Estas preguntas se refieren a las relaciones jerárquicas directas e indirectas. Una

persona supervisada por usted está en relación jerárquica directa con usted. Las personas a las que dicha persona supervisa están en relación jerárquica indirecta con usted.

Relaciones orgánicas:

Sírvase realizar en el recuadro siguiente un diagrama que ilustre el lugar que ocupa el puesto en la unidad a la que pertenece, indicando la denominación de los puestos directamente superiores, inferiores y al mismo nivel del puesto descrito.

¿Existen puestos bajo la supervisión directa del puesto descrito en el presente documento?

Sírvase subrayar una opción

No

Sí ¿Cuántos?

Sírvase enumerarlos:

Personal bajo supervisión directa	Personal permanente	Personal no permanente	Personal ocasional

¿Existen otros puestos bajo supervisión indirecta del puesto descrito en el presente documento?

Sírvase subrayar una opción

No

Sí ¿Cuántos?

Sírvase proporcionar una descripción escrita de la influencia del puesto en otros departamentos de la Universidad y organizaciones exteriores y de sus relaciones jerárquicas con los mismos.

SUPERVISIÓN RECIBIDA Y GRADO DE INDEPENDENCIA

GRADO DE SUPERVISIÓN Y DE INDEPENDENCIA EXIGIDO POR EL PUESTO:

El grado de supervisión y de independencia requeridos indican hasta qué punto un miembro del personal tiene capacidad para (o está autorizado a) trabajar eficazmente sin supervisión o dirección. Sírvase indicarlo con una descripción y con ejemplos representativos.

Delegación financiera:

Si el puesto tiene funciones de control de fondos, indique el nivel de delegación financiera que se le ha asignado:

CAPACIDAD DE DISCERNIMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Capacidad de discernimiento y resolución de problemas exigida por el puesto:

El discernimiento es la capacidad para tomar decisiones adecuadas y reconocer las consecuencias de las mismas o de las acciones realizadas. Sírvase proporcionar ejemplos representativos.

La resolución de problemas es el proceso de definir y seleccionar la vía de acción adecuada cuando se presentan varias alternativas. Sírvase proporcionar ejemplos de los problemas más complicados que es necesario solucionar en este puesto. Trate de que estos ejemplos sean representativos.

Recurso a un nivel superior

Sírvase dar ejemplos que ilustren el nivel de los problemas para cuya resolución el ocupante del puesto puede o debe remitirse a otra persona o solicitar asesoramiento o asistencia. Trate de que los ejemplos sean representativos.

FORMACIÓN Y CALIFICACIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

14 Diplomas, capacidades y conocimientos de enseñanza formal requeridos para ocupar el puesto:

Deberán mencionarse únicamente los diplomas y calificaciones que son verdaderamente necesarios para ocupar este puesto, es decir, aquéllos sin los cuales el trabajo no puede realizarse. Especificar calificaciones innecesarias puede discriminar a los grupos que son menos proclives a poseerlas, mermando la igualdad de oportunidades de empleo. Pueden mencionarse las calificaciones deseables, pero ello no deberá implicar la denegación del puesto a un candidato que no las posea. En el Anexo A se proporcionan definiciones de los diplomas formales. Sírvase incluir asimismo las capacidades y conocimientos realmente requeridos para el puesto.

Esenciales
Deseables

PÁGINA DE FIRMAS

Preparado por: _____ / / (Fecha)

Supervisado por: _____ / / (Fecha)

Aprobado por: _____ / / (Fecha)
(En su caso) Director

Autorizado por: _____ / / (Fecha)
(Obligatorio)

Ocupante:
(en su caso)

____/____/____
(Fecha)

Anexo II. Descripción de puestos de enfermeras

Fuente: *South London and Maudsley NHS Foundation Trust.*

Datos sobre el puesto

Denominación: Enfermera de atención primaria

Grado:

Horas de trabajo:

Departamento:

Ubicación:

Supervisado por:

Responsable de:

Rinde cuentas a: Directora de enfermería

Objeto del puesto:

El titular del puesto colabora en la evaluación de las necesidades de los usuarios del servicio, planifica, dispensa y evalúa los cuidados administrados y mantiene los registros asociados a este proceso. Ello puede incluir la coordinación de los cuidados a los usuarios del servicio con otros miembros del equipo multidisciplinario. El titular del puesto llevará a cabo protocolos de enfermería garantizando su seguridad y efectividad, y de conformidad con el Código de Conducta Profesional del Consejo de Enfermería y Partería.

Comunicaciones y relaciones profesionales:

FRECUENCIA DE LAS COMUNICACIONES

Usuarios y sus cuidadores: Diaria

Colegas profesionales: Diaria

Supervisor y supervisados: Mensual como mínimo

Datos sobre el servicio:

La unidad Lishman es una división especializada que tiene por objeto investigar y proporcionar tratamiento a clientes con problemas neurológicos y psiquiátricos complejos. Cuenta con 10 camas para neuropsiquiatría y 7 para el servicio de lesiones cerebrales adquiridas. Hay un equipo multidisciplinario distinto para cada servicio, y el titular del puesto deberá ejercer como enfermera de atención primaria para los clientes de ambas especialidades.

Funciones esenciales:

- 1) Evaluar las necesidades, planificar, administrar y controlar los cuidados en colaboración con el usuario del servicio, sus cuidadores y otros miembros del equipo multidisciplinario.
- 2) Dispensar cuidados que respondan a las necesidades intelectuales, físicas, espirituales, psicológicas y sociales del usuario del servicio, teniendo en cuenta su edad, cultura, raza, género, etnia, clase social, sexualidad y discapacidad.
- 3) Administrar medicación y tratamientos psicológicos con pleno conocimiento de las contraindicaciones y los efectos secundarios, y proporcionar información correcta al respecto a los usuarios del servicio en un formato que puedan entender.
- 4) Demostrar comprensión del sufrimiento causado por la enfermedad mental a los usuarios del servicio y a sus cuidadores, así como de las consecuencias sociales y

personales que implica.

5) Promover activamente la autodeterminación y la libertad de elección de los usuarios del servicio dentro de los límites legales, éticos y profesionales.

6) Trabajar dentro de los marcos políticos, profesionales y legales en todo momento. Ello requiere conocimiento del Código de Conducta Profesional del Consejo de Enfermería y Partería, evaluación de los riesgos y protocolos de protección infantil, de la Ley sobre salud mental y del CPA (*Care Programme Approach*, directrices para la provisión de servicios de salud mental), así como de la política clínica de la Fundación.

Competencias personales. Verificadas mediante entrevista **(E)**, formulario **(F)** o prueba **(P)**

Esenciales

Formación/Calificaciones: Enfermera psiquiátrica diplomada. (F/E)

Experiencia:

Capacidad para evaluar, planificar, dispensar y verificar cuidados.

Capacidad para crear una relación terapéutica. (F/E)

Conocimientos:

Conocimiento y comprensión de las necesidades de las personas con problemas de salud mental.

Competencias y capacidades:

Capacidad demostrada para las relaciones sociales. (E)

Capacidad para presentar información tanto por escrito como oralmente y comunicarla de forma eficaz. (F/E)

Capacidad para desarrollar su propia práctica recurriendo al proceso de supervisión. (E)

Flexibilidad en el modo de enfocar las intervenciones. (E)

Deseables

Formación/Calificaciones:

Formación como supervisor. (F/E)

Otros estudios profesionales. (F/E)

Experiencia:

Experiencia en coordinación de equipos. (E)

Experiencia de supervisión y dirección de prácticas de personal neófito y estudiantes. (F/E)

Conocimientos:

Experiencia en sensibilización racial y formación respecto a la diversidad. (E)

Competencias y capacidades:

Capacidades en tecnología de la información. (E)

Capacidades clínicas pertinentes para el puesto que solicita. (F/E)

Capacidad para comunicar cuestiones difíciles. (E)

Capacidad para supervisar a otros y para proporcionar información crítica y constructiva. (E)

Anexo III. Definición de factores

Fuente: Departamento de Salud del Reino Unido (NHS, 2004). Manual de evaluación de puestos de trabajo (Segunda edición)

- 1. Capacidades de comunicación y relación:** Este factor mide las capacidades requeridas para comunicar, establecer y mantener relaciones con otros y lograr su cooperación. Tiene en cuenta las capacidades requeridas para motivar, negociar, persuadir, exponer temas, formar a otros, sentir empatía, comunicar malas noticias de forma sensible, aconsejar y tranquilizar. También tiene en cuenta las dificultades que implica el ejercicio de estas capacidades.
- 2. Conocimientos, formación y experiencia:** Este factor mide todos los tipos de conocimientos requeridos para desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto. Incluye conocimientos teóricos y prácticos, conocimientos profesionales, especializados o técnicos y conocimientos de las políticas, prácticas y protocolos relacionados con el puesto. Tiene en cuenta el nivel de formación normalmente requerido, así como el nivel equivalente de conocimientos adquiridos fuera de la enseñanza formal, y la experiencia práctica requerida para desempeñar satisfactoriamente las tareas del puesto.
- 3. Capacidades analíticas y de discernimiento:** Este factor mide las capacidades analíticas y de discernimiento requeridas para desempeñar satisfactoriamente las tareas del puesto. Tiene en cuenta las capacidades analíticas requeridas para diagnosticar un problema o enfermedad y comprender situaciones o información complejas, así como la capacidad de discernimiento necesaria para encontrar soluciones y recomendar/decidir la mejor vía de acción/tratamiento.
- 4. Capacidades de planificación y organización:** Este factor mide las capacidades de planificación y de organización requeridas para desempeñar satisfactoriamente las tareas del puesto. Tiene en cuenta las capacidades necesarias para actividades como la planificación y organización de servicios, departamentos, rutinas, reuniones y conferencias, de carácter clínico o no clínico, y para la planificación estratégica. También tiene en cuenta la complejidad y el grado de incertidumbre que implican estas actividades.
- 5. Capacidades físicas:** Este factor mide las capacidades físicas requeridas para desempeñar las tareas del puesto. Tiene en cuenta la coordinación oculomanual, las capacidades sensoriales (vista, oído, tacto, gusto y olfato), la destreza, la habilidad manual, así como la rapidez y precisión requeridas, la habilidad para manejar un teclado o la capacidad para conducir un vehículo.
- 6. Responsabilidad de cuidado del paciente/cliente:** Este factor mide la responsabilidad de cuidado, tratamiento y terapia del paciente/cliente. Tiene en cuenta el carácter de la responsabilidad y el nivel de implicación del titular del puesto en la dispensa del cuidado o tratamiento a los pacientes/clientes, incluido el grado en que la responsabilidad se comparte con otros. También tiene en cuenta la responsabilidad de mantener registros de los cuidados/tratamientos/asesoramiento/pruebas.
- 7. Responsabilidad de aplicación y desarrollo de políticas y servicios:** Este factor mide la responsabilidad del puesto en materia de desarrollo y aplicación de políticas y/o servicios. Tiene en cuenta el carácter de la responsabilidad y el alcance y nivel de la contribución del titular del puesto a los procesos correspondientes de toma de decisiones, por ejemplo, formulación de recomendaciones a los encargados de la toma de decisiones. También tiene en cuenta si las políticas o servicios correspondientes afectan a una función, departamento, división, dirección, a toda la organización, o incluso a entidades mayores, y el grado en que la responsabilidad es compartida con otros.
- 8. Responsabilidad de recursos financieros y físicos:** Este factor mide la

responsabilidad del puesto en materia de recursos financieros (incluido dinero en efectivo, justificativos, cheques, débitos y créditos, pago de facturas, presupuestos, entradas de fondos, generación de ingresos), y recursos físicos (incluido equipo clínico, de oficina o de otro tipo, instrumental, vehículos, instalaciones eléctricas y maquinaria, locales, accesorios, efectos personales de los pacientes/clientes u otras personas, bienes, producción, existencias y suministros). Tiene en cuenta el carácter de la responsabilidad (por ejemplo, dificultad de uso, seguridad, mantenimiento, responsabilidades presupuestarias o de almacenamiento y orden), la frecuencia con la que la responsabilidad se ejerce, el valor de los recursos y el grado en que la responsabilidad se comparte con otros.

- 9. Responsabilidad de recursos humanos (RH):** Este factor mide la responsabilidad que entraña el puesto en lo que respecta a la gestión, supervisión, coordinación, formación y desarrollo del personal, estudiantes y otros en un puesto equivalente. Incluye planificación y atribución de tareas, comprobación y evaluación de tareas, supervisión clínica, identificación de las necesidades de formación, elaboración y/o ejecución de programas de formación, formación del personal o estudiantes, y desarrollo profesional continuo. También incluye responsabilidad por funciones de personal como la contratación, la acción disciplinaria, la valoración y el desarrollo de la carrera, así como por el desarrollo a largo plazo de los recursos humanos. Se hace hincapié en el carácter de la responsabilidad, más que en el número de personas supervisadas, coordinadas, formadas o seguidas.
- 10. Responsabilidad de recursos de información:** Este factor mide las responsabilidades específicas del puesto en materia de *recursos* (ya sea informatizados, en papel o en microficha) y sistemas de información (tanto equipo como programas informáticos, registros médicos, etc.). Tiene en cuenta el carácter de la responsabilidad (seguridad, procesamiento y generación de datos, creación, actualización y mantenimiento de bases de datos o sistemas de información), y el grado en que la responsabilidad se comparte con otros. Parte de la base de que toda la información encontrada en el Servicio Nacional de Salud es confidencial.
- 11. Responsabilidad de investigación y desarrollo:** Este factor mide la responsabilidad del puesto en materia de actividades formales clínicas o no clínicas de investigación y desarrollo basadas en métodos y documentación adecuados, incluidas las pruebas y evaluación de medicamentos, o de equipo clínico o no clínico. Tiene en cuenta el carácter de la responsabilidad (iniciación, aplicación, supervisión de las actividades de investigación y desarrollo), si es parte integrante del trabajo o investigación para fines de desarrollo del personal, así como el grado en el que la responsabilidad se comparte con otros.
- 12. Libertad de acción:** Este factor mide hasta qué punto el titular del puesto ha de rendir cuentas de sus propias acciones y de las de otros, tomar iniciativas y actuar con independencia, así como la potestad que tiene para actuar. Tiene en cuenta todas las restricciones impuestas a la libertad de acción del titular mediante supervisión, instrucciones, protocolos, prácticas y políticas, códigos de prácticas profesionales, técnicos y ocupacionales u otras directrices éticas, así como el carácter del puesto o el sistema en el que se inserta, la posición que ocupa dentro de la organización y la existencia de toda responsabilidad legal por provisión de servicios.
- 13. Esfuerzo físico:** Este factor mide el carácter, nivel, frecuencia y duración del esfuerzo físico (sostenido a un nivel determinado o puntual e intenso) requerido para el puesto. Tiene en cuenta toda circunstancia que pueda afectar al grado de esfuerzo requerido, como el trabajo en una posición incómoda o en un espacio cerrado.
- 14. Esfuerzo mental:** Este factor mide el carácter, nivel, frecuencia y duración del esfuerzo mental requerido para el puesto (por ejemplo, concentración, adaptación a pautas de trabajo impredecibles, interrupciones y necesidad de cumplir plazos).

- 15. Esfuerzo emocional:** Este factor mide el carácter, nivel, frecuencia y duración del esfuerzo emocional requerido para realizar tareas clínicas o no clínicas consideradas generalmente estresantes o duras emocionalmente.
- 16. Condiciones de trabajo:** Este factor mide el carácter, nivel, frecuencia y duración de las dificultades generadas por unas condiciones de trabajo adversas inevitables (como las inclemencias del tiempo, el calor o el frío extremos, los olores, ruidos y humos) y por riesgos inevitables (incluso con los controles más estrictos de salud y seguridad), como los accidentes de tráfico, el derramamiento de sustancias químicas peligrosas o el comportamiento agresivo de los pacientes o clientes y de sus familiares y cuidadores.



**CONSEJO INTERNACIONAL
DE ENFERMERAS**

3, place Jean-Marteau
1201 Ginebra, Suiza
Tfno. +41 22 908 01 00
Fax +41 22 908 01 01
Correo electrónico: icn@icn.ch
Web: www.icn.ch