

Plan de Clasificación y Retribución - Guía de Administración
de Salarios
Instituto de Ciencias Forenses

Enmienda
Agosto 2024

Aprobado por:

Maria S. Conte
Maria S. Conte Miller
Directora Ejecutiva

Objetivos de la filosofía de compensación

Una **filosofía de compensación** refleja la visión, posición y enfoque estratégico del nivel ejecutivo mayor acerca de los valores, objetivos y principios que guían todas las decisiones de compensación de la empresa. Es una determinación acerca de los enfoques, programas e iniciativas que se seleccionarán, dentro de las mejores prácticas de compensación y Recursos Humanos, en el alineamiento de la filosofía con la misión, visión y estrategias del negocio. Estos programas e iniciativas están diseñados para atraer, retener y motivar a los empleados a desarrollar sus competencias al máximo de sus potencialidades y gestionar el programa de talento.

La estrategia de compensación define el mercado en el que la organización compite por el talento y cuán competitivas son las prácticas de compensación en relación con el mercado.

Las decisiones y acciones de compensación de los empleados deben manejarse de manera uniforme, dentro de los conceptos y principios de justicia y equidad, en conformidad con las leyes, reglamentos y lineamientos existentes; y deben adherirse a las mejores prácticas existentes y las realidades financieras de la organización. La implementación de esta política transmite el mensaje claro a la gerencia y los empleados de que las decisiones y prácticas de compensación son justas, aplicadas de manera consistente, equitativas y legalmente defendibles.

Desde la perspectiva de la función de Recursos Humanos, esta política evita el manejo arbitrario o no consistente de las acciones de compensación. Al final, si no se manejan adecuadamente, pueden precipitar casos legales serios, erosionar la credibilidad de la organización, provocar altos niveles de desconfianza, comportamiento desmoralizado entre los empleados y pérdida de talento.

En esencia, la organización no debe respaldar ninguna acción o decisión que infrinja las leyes y reglamentaciones estatales o federales existentes, y que esté claramente desvinculada de las mejores prácticas existentes y declaradas, y que tenga la posibilidad de crear problemas en las relaciones con los empleados.

Introducción

El mercado laboral ha experimentado momentos trascendentales y grandes desafíos impulsando la necesidad de utilizar recursos y enfoques innovadores para atraer y retener el mejor talento. Asimismo, la alta demanda de mano de obra y la limitación de recursos ha resultado en cambios de gran envergadura respecto a la definición de competitividad para una organización y la remuneración total por la cual compensan el trabajo de los empleados. Los salarios han sido uno de los componentes más volátiles en la retención de atracción del talento. Por lo que la administración adecuada de éstos permite a las organizaciones mantener unas estrategias sólidas para enfrentar dichos retos.

El Instituto de Ciencias Forenses tiene como horizonte desarrollar su capital humano ofreciéndole oportunidades de crecimiento profesional y de carrera al máximo de sus capacidades. Además, el Instituto de Ciencias Forenses conoce la importancia de impulsar la motivación y el compromiso de los empleados para lograr todos los objetivos que tienen como agencia. Mas aún, si considera atar la paga al desempeño de cada empleado ya que garantiza un proceso objetivo, transparente y sustentado. A tono con lo antes mencionado y con el fin de posicionarse como una organización sobresaliente y a la vanguardia, el Instituto de Ciencias Forenses tomó la iniciativa de revisar su plan de clasificación y retribución utilizando un proceso estandarizado, eficiente y robusto.

El siguiente documento tiene como propósito detallar la metodología que se empleó para dicha revisión. Además, se incluye el nuevo plan de clasificación y retribución junto con el impacto financiero que ello supone. Por último, se detallan las instrucciones específicas para administrar adecuadamente los salarios en todas las circunstancias pertinentes como las contrataciones de puestos regulares y puestos críticos, promociones, movimientos laterales, movimientos a un puesto de menor complejidad, administración del proceso de incrementos por méritos basado en desempeño, entre otros.

Filosofía de paga del Instituto de Ciencias Forenses

La filosofía de compensación del Instituto de Ciencias Forenses tiene como objetivo proporcionar un programa de compensación total competitivo que permita recompensar adecuadamente a los empleados por su contribución al logro de las metas y objetivos de la organización y a su vez, atraer, motivar y retener al mejor talento, así como fomentar su crecimiento y desarrollo profesional.

En última instancia, la filosofía de compensación es crítica para cumplir con los siguientes objetivos principales:

1. Atraer a los candidatos más talentosos y calificados de acuerdo con los requisitos mínimos del trabajo.
2. Retener a los empleados calificados y talentosos para que la organización logre sus estrategias operativas y mantenga la continuidad del negocio.
3. Promover los niveles deseados de motivación y compromiso entre los empleados.
4. Promover la carrera y el desarrollo profesional de los empleados dentro de sus competencias y requerimientos de la organización.
5. Desarrollar e implementar programas e iniciativas de gestión del talento.
6. Garantizar que el programa, las decisiones y las acciones de compensación sean, en principio y en la práctica, moral y éticamente equitativos y justos, administrativa y financieramente factibles y legalmente defendibles.

Proceso de la revisión del plan de clasificación y retribución

La figura a continuación presenta los pasos que se llevaron a cabo y sobre los cuales explicaremos el detalle en este documento.

- 1 Revisión y actualización de las descripciones de puestos
- 2 Identificación de los puestos críticos
- 3 Evaluación y clasificación de los puestos
- 4 Comparación y análisis de los puestos contra el mercado
- 5 Diseño de la estructura de salarios
- 6 Revisión del posicionamiento de los empleados y análisis de impacto

Revisión y actualización de las descripciones de puestos

El Instituto de Ciencias Forenses hizo una revisión minuciosa de todas sus descripciones de deberes asegurando que los elementos que constituyen la descripción sean los correctos y cumplan con los requisitos de las agencias acreditadoras. Entre los elementos revisados se encuentran las características de cada puesto incluyendo las tareas específicas, habilidades, destrezas, la formación académica y experiencia requeridas, el ambiente de trabajo al que está expuesto quienes ocupan el puesto, las relaciones internas y externas con las que debe lidiar las personas que ocupan el puesto y las competencias específicas que debe tener el puesto.

Esto proporciona la base para lograr una equidad interna balanceada entre lo que el empleado aporta a una organización y el nivel que ocupará dentro de la jerarquía organizacional.

Identificación de los puestos críticos

Por definición, un puesto crítico tiene funciones asociadas a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo. Además, el puesto crítico tiene un impacto directo en las operaciones que realiza la organización, así como también lo tendrá en las decisiones y los resultados. Los puestos identificados se seleccionaron tomando en consideración los requisitos de las agencias acreditadoras y la necesidad de los puestos para la continuidad de la labor que realiza el Instituto de Ciencias Forenses. A continuación, se enlistan los puestos críticos del Instituto de Ciencias Forenses:

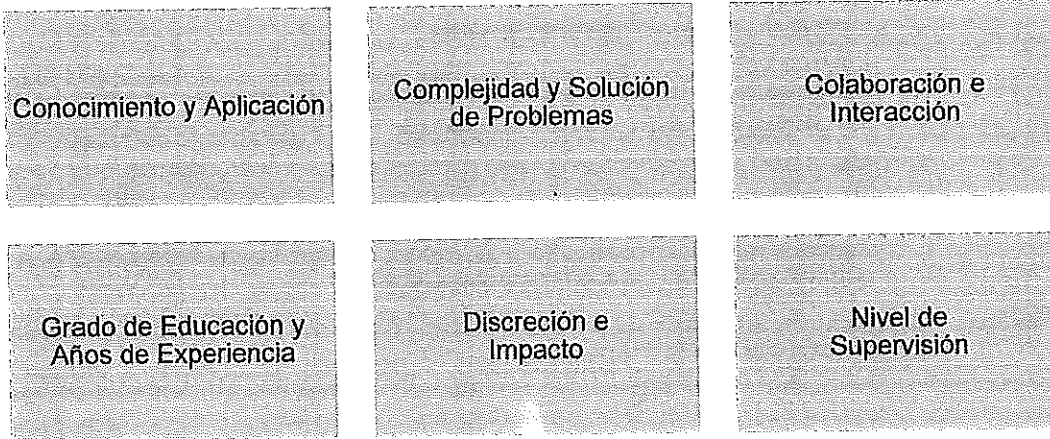
1. Analista Forense de ADN
2. Científico Forense
3. Director Antropología Forense
4. Director Científico de ADN
5. Director de Residencia Médica
6. Examinador de Armas de Fuego
7. Examinador de Armas de Fuego Senior
8. Examinador de Evidencia Digital
9. Examinador en Documentología Forense Senior
10. Investigador Forense
11. Investigador Forense Senior
12. Patólogo Clínico Auxiliar
13. Patólogo Forense
14. Patólogo Forense Principal
15. Patólogo Forense Senior
16. Químico Forense
17. Supervisor de Investigadores Forenses
18. Supervisor de Sección de Análisis de Documentos
19. Supervisor de Sección de Análisis Químico
20. Supervisor de Sección de Armas de Fuego
21. Supervisor de Sección de Control y Custodia de Evidencia
22. Supervisor de Sección de Evidencia Digital
23. Supervisor Forense de ADN
24. Técnico de Patología Forense

En caso de que surja un puesto de nueva creación, es necesario que se establezca una descripción de deberes y se realice la evaluación del puesto utilizando las categorías y niveles antes mencionados para que resulte en una clasificación objetiva y adecuada a las funciones del puesto.

El paso de evaluar y clasificar los puestos es uno clave para el desarrollo de un programa de compensación que esté alineado estratégicamente con los objetivos y metas organizacionales.

Evaluación y clasificación de los puestos

La evaluación y clasificación de los puestos le proporciona al Instituto de Ciencias Forenses la base para la construcción de su programa de compensación. Para ello, se realizó una evaluación de todos los puestos a través de unos criterios consistentes y preestablecidos conocidos como factores compensables que explicamos a continuación y que se utilizan para determinar el contenido que se requiere del capital humano para poder realizar las tareas del puesto.



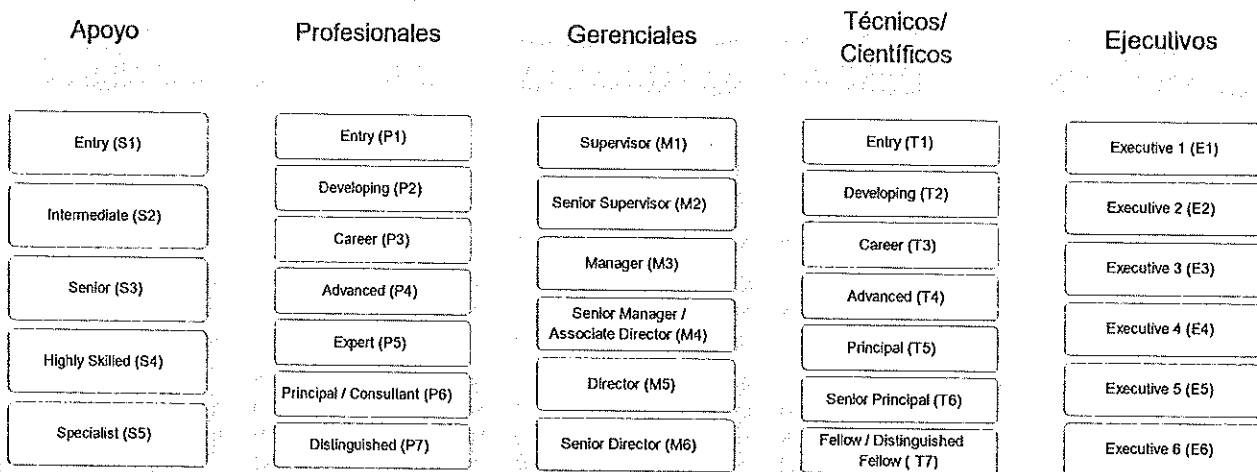
Definición de los factores compensables

Factor compensable	Definición
Conocimiento y Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento - Mide el conocimiento práctico, habilidad y pericia total requerido, independientemente de cómo se obtuvo, para realizar de manera competente el trabajo asignado. Asimismo, la experiencia, las habilidades innatas o aprendidas y el conocimiento formal se reconocen como elementos potenciales que contribuyen a la capacidad para hacer el trabajo. Por último, abarca desde habilidades laborales básicas hasta conocimientos avanzados de varias funciones diversas. Aplicación – Mide el uso del conocimiento requerido.
Complejidad y solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> Captura la dificultad de los problemas a resolver, la medida en que se debe ejercer el juicio y el análisis, evaluando soluciones alternativas, las implicaciones de la resolución de problemas y la colaboración requerida. El énfasis está en los problemas más importantes o principales a resolver. Considera la complejidad de los tipos de problemas que normalmente se esperan encontrar en el trabajo, no los tipos de problemas poco probables o inusuales.
Colaboración e interacción	<p>Considera dos dimensiones: Naturaleza de la Interacción y Requisitos Multiculturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Naturaleza de la Interacción - Mide las habilidades interpersonales y de comunicación requeridas por el puesto. Esta dimensión se aplica en base a los tipos de comunicación más típicos que se espera que ocurran tanto dentro como fuera de la organización. Requisitos Multiculturales - Refleja la conciencia y la necesidad de gestionar los problemas entre culturas. Evalúa hasta qué punto el trabajo requiere cooperación y tacto en el trato con los demás y la complejidad de esa interacción. Es importante destacar que esta dimensión pretende reflejar la responsabilidad del rol, no la ubicación o el personal. Esta dimensión no procura capturar el uso de diferentes idiomas entre compañeros de trabajo dentro de una ubicación específica. Es la capacidad de tomar problemas comerciales y resolverlos y gestionar las comunicaciones en otro contexto cultural que se debe considerar.
Discreción e Impacto	<p>Considera dos dimensiones: Impacto Organizacional e Impacto Personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> Impacto Organizacional - Mide el impacto potencial en los objetivos del negocio: <ul style="list-style-type: none"> Local, regional y global

Factor compensable	Definición
	<ul style="list-style-type: none"> o Línea de negocio única o líneas de negocios múltiples o Función e impacto del negocio • Impacto Personal – Mide la esfera de influencia y horizonte de tiempo.
Nivel de supervisión (alcance de responsabilidad)	<p>Considera dos dimensiones: Naturaleza del Alcance de Responsabilidad y la Amplitud / Repercusión del Alcance de Responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza del Alcance de Responsabilidad – Considera si es un impacto directo o indirecto y si es un rol sin o con responsabilidades gerenciales. • Amplitud del Alcance de Responsabilidad - Mide el alcance del impacto financiero del puesto. No se puede determinar la responsabilidad financiera específica de los puestos, pero sí las diferentes maneras que los diversos niveles organizacionales impactan las finanzas de la organización. • Repercusión del Alcance de Responsabilidad - Mide el alcance del impacto financiero del puesto. Para los roles de gestión de proyectos, generalmente se considera el presupuesto del proyecto. Para los roles de gestión de personas, generalmente se considera el presupuesto operativo. Esta cantidad a menudo es el ingreso por el cual el puesto es directamente responsable o el ingreso que el puesto administra a través del personal subordinado.
Grado de educación y años de experiencia	Se define como la formación académica y cantidad de años mínimo que se le requiere al puesto para ejercer adecuadamente las funciones.

Niveles del sistema de evaluación y clasificación de puestos

El sistema que se utilizó para evaluar los puestos del Instituto de Ciencias Forenses es uno completo y metódico que permite clasificar los puestos en distintas categorías (ejecutivo, gerencial, profesional, técnico y especializado y apoyo) creando niveles organizacionales según la complejidad que presente cada puesto a evaluar dentro de los factores antes mencionados que les apliquen. Importante destacar que, para el grupo de ejecutivos los niveles se presentan con una descripción específica que ya contempla los factores aplicables.



Los niveles organizacionales están sujetos a unas características particulares que presentan dentro de cada uno de los factores que le apliquen. Cada puesto del Instituto de Ciencias Forenses se evaluó considerando las funciones específicas que ejercen y que están contenidas en la descripción de deberes. Si surge algún puesto de nueva creación o si existiera alguna revisión futura de un puesto ya considerado pero que impacte las funciones originales, se deberá hacer la evaluación del puesto utilizando las clasificaciones y niveles que se detallan a continuación:

Niveles de Apoyo

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Colaboración e Interacción	Grado de Educación y Años de Experiencia
<i>Entry (S1)</i>	Adquiere destrezas del puesto y aprende las políticas y procedimientos de la empresa para completar tareas rutinarias.	Trabaja en tareas que son de naturaleza rutinaria, que requieren un juicio limitado. Tiene poco o ningún papel en la toma de decisiones.	Normalmente recibe instrucciones detalladas sobre todo el trabajo. Trabaja bajo estrecha supervisión.	Por lo general, requiere menos de 1 año de experiencia relacionada.
<i>Intermediate (S2)</i>	Aplica las habilidades laborales adquiridas y las políticas y procedimientos de la empresa para completar las tareas asignadas.	Trabaja en tareas que son semi rutinarias por naturaleza, pero reconoce la necesidad de desviarse ocasionalmente de la práctica aceptada.	Normalmente sigue los procedimientos establecidos en el trabajo de rutina, requiere instrucciones solo para las nuevas tareas asignadas.	Por lo general, requiere un mínimo de 1 a 2 años de experiencia relacionada.
<i>Senior (S3)</i>	Tiene una comprensión sustancial del trabajo y aplica el conocimiento y las habilidades para completar una amplia gama de tareas.	Trabaja en tareas que son moderadamente difíciles, que requieren juicio para resolver problemas o hacer recomendaciones.	Normalmente recibe pocas instrucciones sobre el trabajo diario e instrucciones generales sobre nuevas tareas que se le asigne.	Por lo general, requiere un mínimo de 2 a 4 años de experiencia relacionada.
<i>Highly Skilled (S4)</i>	Como especialista calificado, completa las tareas de manera ingeniosa y efectiva.	Trabaja en tareas que requieren un juicio e iniciativa considerables. Entiende las implicaciones del trabajo y hace recomendaciones para soluciones.	Determina métodos y procedimientos en nuevas asignaciones. Puede ser líder de equipo informal.	Por lo general, requiere un mínimo de 4 a 6 años de experiencia relacionada.
<i>Specialist (S5)</i>	Como especialista altamente calificado, contribuye al desarrollo de conceptos y técnicas. Completa tareas complejas de manera creativa y efectiva.	Trabaja constantemente en tareas complejas que requieren una acción independiente y un alto grado de iniciativa para resolver problemas. Hace recomendaciones para nuevos procedimientos.	Actúa de forma independiente para determinar métodos y procedimientos en nuevas asignaciones. A menudo actúa como facilitador y líder de equipo.	Por lo general, requiere un mínimo de más de 6 años de experiencia relacionada.

Niveles Profesionales

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Colaboración e Interacción	Grado de Educación y Años de Experiencia
<i>Entry (P1)</i>	Aprende a utilizar conceptos profesionales. Aplica conocimientos y técnicas básicas de resolución de problemas para definir y resolver problemas. Determina un curso de acción basado en guías.	Trabaja en problemas de alcance limitado. Sigue prácticas y procedimientos estándares al analizar situaciones o datos de los cuales se pueden obtener respuestas fácilmente. El trabajo se revisa periódicamente en función de un conjunto de procedimientos o precedencia definidos. Normalmente recibe instrucción general sobre el trabajo y nuevas asignaciones.	Desarrolla relaciones laborales estables internamente. Intercambia información estándar/básica con colegas y supervisor inmediato, líderes de proyecto y otros profesionales del equipo/grupo.	Por lo general, no requiere experiencia profesional previa.
<i>Developing (P2)</i>	Desarrolla experiencia profesional, aplica políticas y	Trabaja en problemas de alcance moderado que a menudo son	Construye relaciones laborales internas/externas	Por lo general, requiere un bachillerato y un mínimo de 2 años de

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Colaboración e Interacción	Grado de Educación y Años de Experiencia
	procedimientos de la empresa para resolver una variedad de problemas. Determina un curso de acción basado en pautas y modifica procesos y métodos según sea necesario.	variados y rutinarios donde el análisis de situaciones o datos requiere una revisión de una variedad de factores. Ejerce juicio dentro de procedimientos y prácticas definidos para determinar la acción apropiada. Aplica técnicas aprendidas y contribuye al análisis e investigación para la resolución de problemas. Normalmente recibe poca instrucción sobre el trabajo del día a día, instrucciones generales sobre nuevas asignaciones.	productivas para resolver problemas mutuos colaborando en procedimientos o transacciones. Se enfoca en brindar asesoramiento profesional estándar y crear informes/análisis iniciales para revisión por parte de profesionales experimentados del equipo.	experiencia relacionada; o un grado avanzado sin experiencia; o experiencia laboral equivalente.
<i>Career (P3)</i>	Conocimiento completo y comprensión total del área de especialización, principios y prácticas dentro de una disciplina profesional. Evalúa circunstancias inusuales y utiliza técnicas sofisticadas de análisis y resolución de problemas para identificar la causa. Resuelve y evalúa una amplia gama de problemas de manera creativa y sugiere variaciones en el enfoque. Este puesto es una posición totalmente cualificada y la de profesional experimentado.	Trabaja en problemas de diversa envergadura donde el análisis de la información requiere la evaluación de factores identificables. Idea soluciones basadas en información y precedentes limitados y adapta los enfoques existentes para resolver problemas. Utiliza la evaluación, el juicio y la interpretación para seleccionar el curso de acción correcto. El trabajo se realiza de forma independiente y se revisa en los puntos críticos.	Mejora las relaciones e interacciones con socios senior internos/externos que no están familiarizados con el tema que a menudo requiere persuasión. Adapta el estilo a las diferentes audiencias y, a menudo, aconseja a otros sobre asuntos difíciles.	Por lo general, requiere un mínimo de 5 años de experiencia relacionada con un bachillerato; o 3 años y una maestría; o un doctorado sin experiencia; o experiencia laboral equivalente.
<i>Advanced (P4)</i>	Demuestra una amplia experiencia avanzada, utilizando un profundo conocimiento profesional, perspicacia, conceptos y objetivos de la empresa para desarrollar, resolver modelos y procedimientos complejos. Brinda soluciones a los problemas de manera creativa y efectiva. Entiende las interrelaciones de las diferentes disciplinas.	Comprende y trabaja en temas complejos donde el análisis de situaciones o datos requiere una evaluación profunda de factores variables. Determina métodos y procedimientos en nuevas asignaciones. Ejerce juicio en la selección de métodos, evaluación, adaptación de técnicas complejas y criterios de evaluación para la obtención de resultados. El trabajo se	Establece relaciones con contactos clave fuera de la propia área de especialización. Adapta el estilo y usa la persuasión para entregar mensajes que se relacionan con el negocio de la empresa en general. Frecuentemente asesora a otros sobre asuntos complejos. Puede ser responsable a través del equipo de la entrega de objetivos tácticos del negocio.	Por lo general, requiere un mínimo de 8 años de experiencia relacionada con un bachillerato; o 6 años y una maestría; o un doctorado con 3 años de experiencia; o experiencia equivalente. Existen algunas barreras de entrada en este nivel, lo que requiere una revisión del departamento.

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Colaboración e Interacción	Grado de Educación y Años de Experiencia
	Dirige la aplicación de los principios existentes y guía el desarrollo de nuevas políticas e ideas.	revisa al finalizar y es consistente con los objetivos del departamento.		
<i>Expert (P5)</i>	Aplica amplia experiencia y conocimiento en campos altamente especializados o varias disciplinas relacionadas. Dirige y contribuye al desarrollo de los objetivos y principios de la empresa para alcanzar las metas de manera creativa y eficaz.	Trabaja en temas significativos y únicos donde el análisis de situaciones o datos requiere una evaluación de intangibles. Requiere pensamiento conceptual para comprender problemas e implicaciones avanzadas. Ejerce juicio independiente en métodos, técnicas y criterios de evaluación para la obtención de resultados. Responsable de los resultados, que pueden afectar a toda la función.	Crea relaciones formales que involucran la coordinación entre grupos. Se enfoca en proporcionar liderazgo de pensamiento y trabaja en proyectos de organización más amplios, lo que requiere una comprensión de negocios más amplia. Requiere transmitir información avanzada y persuadir a varias partes interesadas/audiencias diversas. Reconocido internamente como experto en la materia. Puede dirigir las actividades de otros.	Por lo general, requiere un mínimo de 12 años de experiencia relacionada con un bachillerato; o 8 años y una maestría; o un doctorado con 5 años de experiencia; o experiencia equivalente. Las barreras de entrada pueden requerir una revisión del comité.
<i>Principal / Consultant (P6)</i>	Actúa como experto en la materia y asesor principal. Proporciona, guía y utiliza conceptos profesionales en el desarrollo de la resolución de problemas críticos. Aplica amplios conocimientos de teorías, prácticas y cuestiones de diseño. Dirige la aplicación de los principios existentes y guía el desarrollo de nuevas ideas.	Trabaja en temas que impactan el éxito del programa o aborda conceptos y productos futuros. Las soluciones se diseñan en base a información limitada y requieren juicio. La implementación de soluciones requiere una visión a más largo plazo que afecta las metas y objetivos estratégicos. Los resultados impactan múltiples funciones.	Ejerce una amplia libertad para determinar objetivos y enfoques para asignaciones críticas. Crea relaciones formales con los responsables claves en la toma de decisiones y es ampliamente reconocido como experto y líder de pensamiento tanto por la comunidad interna como externa. Actúa como portavoz externo de la organización.	Por lo general, requiere un mínimo de 15 años de experiencia relacionada con un bachillerato; o 12 años y una maestría; o un doctorado con 8 años de experiencia; o experiencia equivalente. Existen importantes barreras de entrada (por ejemplo, revisión de la alta dirección, aprobación) en este nivel.
<i>Distinguished (P7)</i>	Aplica una profunda experiencia técnica de la industria actual y las tecnologías emergentes para proporcionar conocimientos y liderazgo técnico con el fin de promover nuevas ideas, conceptos innovadores y resolver problemas críticos. Utiliza un amplio conocimiento de teorías, prácticas y diseño y es una persona influyente clave en la investigación de productos, la innovación de productos y las estrategias de crecimiento.	Trabaja consistentemente con ideas abstractas. A través de la evaluación de variables intangibles, identifica y evalúa cuestiones fundamentales, proporcionando estrategia y dirección. Requiere un conocimiento profundo de las tendencias de la industria, las estrategias comerciales y los objetivos de la empresa.	Supervisa la investigación creativa orientada a la ingeniería o el desarrollo de productos avanzados. Si comete alguna decisión errónea tendrá un efecto a largo plazo en el éxito de la empresa. Consulta y brinda orientación sobre problemas técnicos avanzados al liderazgo. Reconocido como un líder técnico cuyos conocimientos, ideas y pensamiento crítico impactan a la organización.	Existen pocos empleados en este nivel ya que existen importantes barreras de entrada, incluidas aprobaciones especiales.

Niveles Gerenciales

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Discreción e Impacto	Colaboración e Interacción	Nivel de Supervisión
<i>Supervisor (M1)</i>	<p>Recibe asignaciones de trabajo predeterminadas que están impulsadas por procesos y sujetas a un nivel moderado de control y revisión. Dirige a los subordinados en un curso de acción basado en el conocimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Proporciona información y contribuye a la gestión de los costos relacionados con una unidad o subunidad.</p>	<p>Trabaja en temas de alcance limitado. Sigue prácticas y procedimientos establecidos al analizar situaciones o datos de los cuales se pueden obtener respuestas fácilmente. Supervisa las operaciones diarias/semanales de una unidad o subunidad.</p>	<p>Ejecuta tareas de rutina específicas. Las decisiones erróneas o la imposibilidad de lograr resultados provocarán retrasos en los cronogramas. Cumple con los objetivos de la unidad generalmente en comparación con un plan semanal.</p>	<p>Interactúa diariamente con subordinados y/o grupos funcionales de pares. La interacción normalmente implica el intercambio o la presentación de información objetiva. Transmite información directa a las audiencias.</p>	<p>Proporciona supervisión inmediata a una unidad o grupo de empleados. Asigna tareas y supervisa el trabajo a intervalos frecuentes. Mantiene los horarios y el flujo de trabajo del equipo. Una parte del tiempo normalmente se dedica a realizar tareas individuales relacionadas con la unidad o subunidad. Generalmente supervisa a empleados semicualificados (p. ej., ensambladores, operadores, empacadores, seguimiento de materiales, oficinistas).</p>
<i>Senior Supervisor (M2)</i>	<p>Recibe asignaciones basadas en objetivos incrementales y procesos definidos. Brinda dirección a los empleados de acuerdo con las políticas establecidas y la orientación de la gerencia. Administra las políticas de la empresa que afectan directamente a los empleados subordinados. Recomienda cambios a las políticas de subunidad, unidad o disciplina. Toma acciones para monitorear y administrar los</p>	<p>Trabaja en temas que requieren el análisis de datos, factores relevantes y resuelve problemas. Ejerce juicio e interpretación para ayudar a definir procedimientos y políticas para determinar la acción apropiada.</p>	<p>Desarrolla y gestiona planes operacionales de rutina. Las decisiones erróneas o la imposibilidad de lograr resultados provocarán retrasos en los cronogramas. Cumple los objetivos típicamente contra un plan mensual.</p>	<p>Interactúa con supervisores subordinados y grupos de pares funcionales. La interacción requiere interpretar y explicar información a audiencias familiarizadas con el tema. Obtiene la cooperación de otros, realizando presentaciones de información técnica sobre proyectos o programas específicos.</p>	<p>Proporciona supervisión directa a colaboradores individuales profesionales y/o colaboradores individuales de apoyo calificados (por ejemplo, técnicos, asistentes de laboratorio, diseñadores, personal de apoyo). Actúa como guía de la unidad o subunidades y puede participar activamente, según sea necesario, para cumplir con los horarios y resolver problemas.</p>

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Discreción e Impacto	Colaboración e Interacción	Nivel de Supervisión
	costos relacionados con una sección.				
<i>Manager (M3)</i>	<p>Recibe asignaciones basadas en objetivos y determina los recursos para cumplir con los cronogramas y las metas. Brinda orientación a los subordinados dentro de la extensión de las políticas establecidas de la empresa. Recomienda cambios a las políticas y establece procedimientos que afectan la sección o múltiples disciplinas. Las decisiones impactan a otros en el equipo inmediato e influyen en los métodos y técnicas. Ejecuta las finanzas, la planificación comercial, las prioridades organizacionales y la fuerza laboral.</p>	<p>Trabaja en temas de diverso alcance donde el análisis de la situación o los datos requiere la evaluación de una variedad de factores. Sigue procesos y políticas operacionales en la selección de métodos y técnicas para la obtención de soluciones. Desarrolla y gestiona iniciativas operacionales para entregar resultados tácticos.</p>	<p>Traduce los planes funcionales en procesos operacionales y guía la ejecución. Las decisiones erróneas o la imposibilidad de lograr resultados aumentarán los costos y pueden tener un impacto de hasta un año.</p>	<p>Interactúa frecuentemente con supervisores subordinados, clientes y/o profesionales del grupo funcional de pares, involucrando asuntos entre secciones y unidades múltiples, socios con contactos clave fuera de la propia área de especialización y otras partes interesadas externas. Comunica y presenta de manera efectiva resultados y recomendaciones en todas las disciplinas.</p>	<p>Maneja las actividades de múltiples secciones o una disciplina a través de supervisores subordinados y/o profesionales. Se guía por funciones o prácticas departamentales y antecedentes de gestión bien definidos.</p>
<i>Senior Manager / Associate Director (M4)</i>	<p>Establece objetivos operacionales, políticas, procedimientos y planes de trabajo y delega tareas a sus subordinados. Desarrolla, modifica y ejecuta políticas de la empresa que afectan las operaciones inmediatas y también pueden tener un efecto en toda la empresa. Responsable del presupuesto del departamento que puede ser amplio y tener un impacto de gran alcance en el</p>	<p>Trabaja en temas donde el análisis de situaciones o datos requiere pensamiento conceptual y un conocimiento profundo de los objetivos organizacionales. Los problemas no están claramente definidos y carecen de dirección estratégica. Implementa políticas y selecciona métodos, técnicas y criterios de evaluación para la obtención de</p>	<p>Las decisiones erróneas darán como resultado retrasos críticos en los cronogramas y/o las operaciones de la unidad y pueden poner en peligro las actividades comerciales en general. Las decisiones impactan directamente los resultados a corto plazo de menos de un año del equipo/programa/grupo.</p>	<p>Interactúa regularmente con la alta y baja gerencia en asuntos relacionados a varias áreas funcionales, departamentos y/o clientes. Requiere la capacidad de persuadir a otros en situaciones delicadas y complejas mientras se preservan las relaciones. Aplica el conocimiento para convencer a otras partes interesadas sobre los resultados departamentales deseados.</p>	<p>Gestiona actividades de dos o más disciplinas o de un departamento. Supervisa a profesionales de nivel experimentado y/o puede ser responsable de gerentes subordinados. Aconseja con frecuencia a los equipos sobre asuntos moderadamente complejos.</p>

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Discreción e Impacto	Colaboración e Interacción	Nivel de Supervisión
	segmento del negocio.	resultados. Impulsa la estrategia y el éxito de proyectos más grandes que contribuyen a múltiples áreas de la organización.			
<i>Director (M5)</i>	Participa junto a la alta gerencia en establecer planes y objetivos estratégicos. Toma las decisiones finales sobre la implementación y asegura la efectividad operacional. Conecta efectivamente en cascada la estrategia funcional y contribuye al desarrollo de políticas organizacionales. Responsable de las acciones que afectan la función o los presupuestos de varios departamentos.	Trabaja en temas complejos donde los problemas no están claramente definidos y donde los principios fundamentales no se aplican completamente. Traduce la estrategia del segmento de negocio en planes funcionales y guía la ejecución. Participa en el desarrollo corporativo de métodos, técnicas y criterios de evaluación de proyectos, programas y personas. Asegura que los presupuestos y los cronogramas cumplan con los requisitos corporativos.	Contribuye al desarrollo de estrategias de una función o varios departamentos. Las decisiones erróneas tendrán un impacto crítico a largo plazo (generalmente hasta cinco años) en el éxito general de la función o varios departamentos.	Interactúa con la alta gerencia, los ejecutivos y/o los principales clientes, lo que con frecuencia implica negociar asuntos de importancia para la organización. Concilia múltiples puntos de vista de las partes interesadas para impulsar los resultados del negocio.	Dirige las actividades de un área funcional o múltiples departamentos integrados a través de la gerencia inferior. Lidera equipos para desarrollar nuevos métodos y resolver asuntos complejos.
<i>Senior Director (M6)</i>	Desarrolla y proporciona estrategia, visión y dirección a múltiples funciones. Implementa políticas y prácticas en toda la empresa. Proporciona información a la gerencia ejecutiva. Responsable de los resultados financieros de la función que impactan el desempeño de la organización.	Trabaja consistentemente con ideas o situaciones abstractas en todas las áreas funcionales del negocio. A través de la evaluación de variables intangibles, identifica y evalúa temas fundamentales, proporcionando estrategia y dirección para múltiples áreas funcionales. Anticipa factores que podrían influir en las estrategias y posición de la	Establece y desarrolla una estrategia empresarial más amplia y la traduce en objetivos multifuncionales. Las decisiones erróneas afectarán el éxito de la empresa cinco años o más.	Interactúa con la gerencia de nivel ejecutivo interno y externo, lo que requiere la negociación de asuntos extremadamente críticos. Influye en la formulación de políticas y la estrategia general de la organización con base en estrategias de comunicación y habilidades de persuasión. Se asocia con el equipo de liderazgo ejecutivo de la función para proporcionar una	Dirige las actividades de una o más áreas funcionales, divisiones, grupos de productos y servicios a través de directores/gerentes subordinados que tienen la responsabilidad general de la operación exitosa de las áreas asignadas. Supervisa equipo (s) para desarrollar nuevos métodos y resolver asuntos de toda la empresa.

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Discreción e Impacto	Colaboración e Interacción	Nivel de Supervisión
		empresa en el mercado.		dirección cohesiva hacia los objetivos de la empresa. Reconocido como un líder influyente.	

Niveles Técnicos / Científicos

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Colaboración e Interacción	Grado de Educación y Años de Experiencia
<i>Entry (T1)</i>	Utiliza conceptos profesionales y políticas y procedimientos de la empresa para resolver una variedad de problemas.	Demuestra potencial para la competencia técnica, la creatividad científica, la colaboración con otros y el pensamiento independiente. Trabaja en problemas de alcance moderado en los que el análisis de situación o datos requiere una revisión de factores identificables. Ejerce juicio dentro de procedimientos y prácticas definidos para determinar la acción apropiada.	Explica problemas técnicos moderados y trabaja para generar alineación en torno a una situación sencilla. Normalmente recibe instrucciones generales sobre tareas rutinarias y nuevas.	Normalmente requiere un doctorado en una disciplina científica y un mínimo de 0 a 2 años de experiencia relacionada; puede incluir experiencia post-doctoral.
<i>Developing (T2)</i>	Utiliza conceptos profesionales y políticas y procedimientos de la empresa para resolver una gama moderada de problemas difíciles de manera imaginativa y práctica.	Éxito demostrado en competencia técnica, creatividad científica, colaboración con otros y pensamiento independiente. Trabaja en problemas de diverso alcance en los que el análisis de datos requiere la evaluación de factores identificables. Ejerce juicio dentro de prácticas y políticas generalmente definidas al seleccionar métodos y técnicas para obtener soluciones.	Resuelve problemas técnicos difíciles y trabaja para generar alineación en torno a una situación compleja. Normalmente no recibe instrucciones sobre el trabajo de rutina, pero sí instrucciones generales sobre nuevas asignaciones.	Normalmente requiere un doctorado en una disciplina científica y un mínimo de 2 a 5 años de experiencia relacionada; puede incluir experiencia post-doctoral.
<i>Career (T3)</i>	Utiliza conceptos profesionales de acuerdo con los objetivos de la empresa para resolver problemas complejos de forma creativa y eficaz.	Aplica conocimientos técnicos y funcionales para ayudar en el diseño de proyectos/experimentos que permitirán que el departamento/grupo/equipo alcance los objetivos. Trabaja en problemas complejos en los que el análisis de situaciones o datos requiere una evaluación profunda de varios	Explica conceptos complejos e influye en otros para que adopten un punto de vista diferente. Interactúa con altos representantes internos y externos en su propia área de especialización. Puede determinar métodos y procedimientos en nuevas asignaciones y puede brindar orientación a otro	Normalmente requiere un doctorado en una disciplina científica y un mínimo de 5 a 8 años de experiencia relacionada; puede incluir experiencia post-doctoral.

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Colaboración e Interacción	Grado de Educación y Años de Experiencia
		factores. Ejerce juicio dentro de prácticas y políticas ampliamente definidas al seleccionar métodos, técnicas y criterios de evaluación para obtener resultados.	personal de nivel inferior.	
<i>Advanced (T4)</i>	Aplica conceptos profesionales para contribuir al desarrollo de los conceptos y principios de la empresa y lograr los objetivos de manera creativa y eficaz. Conocimiento experto de los principios y conceptos científicos. Reputación como líder emergente en el campo con desempeño y logros sostenidos.	Presenta conocimientos técnicos y funcionales para diseñar experimentos/proyectos que contribuyan a la dirección general del departamento/disciplina. Trabaja en problemas extremadamente complejos en los que el análisis de situaciones o datos requiere una evaluación de variables intangibles. Ejerce juicio independiente en el desarrollo de métodos, técnicas y criterios de evaluación para la obtención de resultados.	Explica conceptos difíciles e influye en los demás. Interactúa con miembros del equipo, otros gerentes y en ocasiones con proveedores, vendedores y/o clientes. Puede supervisar y administrar las actividades del personal de nivel inferior pero la función principal es ser un colaborador individual.	Normalmente requiere un doctorado en una disciplina científica y un mínimo de más de 8 años de experiencia relacionada; puede incluir experiencia post-doctoral. Este es un nivel de entrada con título de Doctor en Medicina certificado por la junta o Doctor en Medicina Veterinaria y entre 0 a 5 años de experiencia.
<i>Principal (T5)</i>	Aplica conocimientos de vanguardia y conceptos profesionales para contribuir al desarrollo de los conceptos y principios de la empresa y lograr los objetivos de manera creativa y eficaz.	Tiene interacciones formales con los responsables claves de la toma de decisiones y actúa como portavoz externo de la organización. Trabaja en temas significativos y únicos donde el análisis de situaciones o datos requiere una evaluación de variables intangibles y puede afectar conceptos, productos o tecnologías futuros. Ejercita libertad en la determinación de objetivos y enfoques para asignaciones críticas. Existen barreras de entrada para ocupar este nivel, como lo es la revisión de un comité.	Actúa de forma independiente para determinar métodos y procedimientos en nuevas asignaciones. Es un líder estratégico dentro de la organización. Supervisa las actividades de otro personal de nivel inferior.	Normalmente requiere un doctorado en una disciplina científica y un mínimo de más de 12 años de experiencia relacionada. Este es un nivel de carrera con título de Doctor en Medicina certificado por la junta o Doctor en Medicina Veterinaria y entre 6 a 10 años de experiencia.
<i>Senior Principal (T6)</i>	Inicia, dirige y ejecuta la dirección de investigación y/o desarrollo científico de una empresa a través de un equipo de investigación (o estudio independiente) los cuales son críticos y tienen un alto impacto en las estrategias e	Participa en el desarrollo de aplicaciones críticas. Mantiene un amplio conocimiento de los principios y la teoría más avanzados. Hace importantes contribuciones a nivel nacional o multinacional a la literatura y conferencias	Actúa como asesor de la alta gerencia. Influye en la alta gerencia para que adopte un punto de vista diferente, según corresponda, y tome decisiones que tengan un impacto en la dirección del negocio. Participa en la gestión y desarrollo profesional	Normalmente requiere un doctorado en una disciplina científica y un mínimo de más de 18 años de experiencia relacionada. Este es un nivel experto con título de Doctor en Medicina o Doctor en Medicina Veterinaria certificado por la junta y más de 15

Nivel	Conocimiento y Aplicación	Complejidad y Solución de Problemas	Colaboración e Interacción	Grado de Educación y Años de Experiencia
	imagen corporativa. Investiga la viabilidad de aplicar una amplia variedad de principios y conceptos científicos/de ingeniería a posibles invenciones, productos y problemas.	científicas/de ingeniería. Esta posición es reconocida como un experto publicado dentro de una disciplina.	del grupo de investigación.	años de experiencia.
<i>Fellow / Distinguished Fellow (T7)</i>	Supervisa la investigación aplicada o el desarrollo avanzado de nuevos productos, materiales o procesos. Utiliza un conocimiento amplio y de vanguardia de los principios, conceptos y prácticas y/o técnicas de otras disciplinas para defender proyectos o programas altamente complejos que involucran múltiples disciplinas.	Dirige y desarrolla la estrategia, dirección y las actividades necesarias para completar proyectos importantes, que requieren una amplia variedad de habilidades técnicas que impactan el negocio. Las decisiones erróneas o las recomendaciones poco sólidas podrían poner en riesgo el logro de objetivos organizacionales críticos y afectar la imagen pública o el valor de la organización. Es reconocido como líder y experto en el campo científico, tanto a nivel nacional como internacional.	Consulta e interactúa y brinda orientación a la gerencia ejecutiva y a varios departamentos sobre problemas técnicos avanzados. Influye en los esfuerzos de formulación de políticas, en consonancia con las prácticas y regulaciones gubernamentales.	Normalmente requiere un doctorado en una disciplina científica y más de 25 años de experiencia relacionada. Este es un nivel distinguido con título de Doctor en Medicina certificado por la junta o Doctor en Medicina Veterinaria y más de 20 años de experiencia.

Niveles Ejecutivos

Nivel	Descripción
<i>Executive 1 (E1)</i>	Generalmente reporta directamente a los presidentes de división, jefes de función de grupo o jefes de área corporativa. Por lo general, tiene a los M6 y/o M5 (nivel de director) como subalternos (reportando directamente a este nivel). Casi todas las organizaciones tendrán este nivel, mientras que no todas tendrán un nivel E2. Responsable de una función principal en una división (<i>single profit center</i>), un área principal a nivel de grupo (<i>multi-profit center</i>) o un enfoque principal en la corporación. Establece planes estratégicos para las funciones/áreas propias en base a la estrategia corporativa. Las decisiones estratégicas son críticas para el desempeño funcional/de área y probablemente tengan un impacto a corto plazo (<2 años). Gestiona el cambio y desarrolla planes de mitigación de riesgos. Las responsabilidades pueden ser regionales o locales en lugar de globales. Títulos comunes: Vicepresidente, en algunas organizaciones puede ser Director Senior
<i>Executive 2 (E2)</i>	Generalmente reporta directamente a los presidentes de división, jefes de función de grupo o jefes de área corporativa. Por lo general, tiene a los E1 y/o M6 y/o M5 (nivel de director) como subalternos directos. Responsable de una función principal en una división (<i>single profit center</i>), un área principal a nivel de grupo (<i>multi-profit center</i>) o un enfoque principal en la corporación. Establece planes estratégicos para las funciones/áreas propias en base a la estrategia corporativa. Las decisiones estratégicas son críticas para el desempeño funcional/de área y probablemente tengan un impacto a corto plazo (<2 años). Gestiona el cambio y desarrolla planes de mitigación de riesgos. Las responsabilidades pueden ser regionales o locales en lugar de globales. La característica principal del E1 reside en una unidad de negocio o función con mayor complejidad, impacto, ingresos o personal. No todas las organizaciones tendrán este nivel. Títulos comunes: Vicepresidente, menos común que sea Vicepresidente Senior o Director Senior.
<i>Executive 3 (E3)</i>	Reporta directamente al liderazgo senior, a un miembro del Comité Ejecutivo o a un comité de liderazgo funcional. Responsable de las operaciones generales de una división (<i>single profit center</i>), un área corporativa o una función a nivel de grupo (<i>multi-profit center</i>). Por lo general, tiene a los niveles E1 y E2, si existe, como subalternos directos. Casi todas las organizaciones tendrán este nivel, mientras que no todas tendrán un nivel

	<p>E4. Se enfoca en traducir los objetivos corporativos en planes de negocios estratégicos para el segmento/función/área de negocios basándose en su conocimiento del mercado y las tendencias competitivas. Establece y es responsable de los planes y objetivos financieros. Las decisiones estratégicas tienen un impacto a mediano y largo plazo en las operaciones. En las empresas globales, es probable que tenga responsabilidades en todo el mundo. El incumbente puede ser un miembro del equipo de gerencia ejecutiva corporativa (por debajo del cargo del Principal Oficial Ejecutivo).</p> <p>Títulos comunes: Vicepresidente Senior</p>
Executive 4 (E4) -	<p>Reporta directamente al liderazgo senior, a un miembro del Comité Ejecutivo o a un comité de liderazgo funcional. Responsable de las operaciones generales de una división (<i>single-profit center</i>), un área corporativa o una función a nivel de grupo (<i>multi-profit center</i>). Por lo general, tiene al E3 además de los niveles E1 y E2, si existen, como subalternos directos. Se enfoca en traducir los objetivos corporativos en planes de negocios estratégicos para el segmento/función/área de negocios basándose en su conocimiento del mercado y las tendencias competitivas. Establece y es responsable de los planes y objetivos financieros. Las decisiones estratégicas tienen un impacto a mediano y largo plazo en las operaciones. En las empresas globales, es probable que tenga responsabilidades en todo el mundo. El incumbente puede ser un miembro del equipo de gerencia ejecutiva corporativa (por debajo del cargo de Principal Oficial Ejecutivo). La característica principal del E3 reside en una unidad de negocio o función con mayor complejidad, impacto, ingresos o personal. No todas las organizaciones tendrán este nivel.</p> <p>Títulos comunes: Vicepresidente Senior, menos común que sea Vicepresidente Ejecutivo</p>
Executive 5 (E5) -	<p>Responsabilidad total de una línea de negocio corporativa global, generalmente en un área geográfica diversa que representa una proporción significativa de los ingresos de la empresa matriz o tiene responsabilidad total de una función corporativa importante y estratégica que contribuye a la estrategia general de la empresa matriz. Desarrolla planes y estrategias corporativas. Se enfoca en establecer la estrategia corporativa traduciéndola en objetivos corporativos y planes comerciales para la empresa y su propia función. Las decisiones estratégicas son generalmente a largo plazo y duraderas. El rol tiene un impacto significativo en las finanzas de la empresa. Por lo general, reporta directamente al Principal Oficial Ejecutivo. Es miembro del Comité Ejecutivo de las Corporaciones y, por lo general, un oficial ejecutivo. También puede interactuar con la Junta de Directores y representar a la empresa ante los accionistas externos.</p> <p>Títulos comunes: Vicepresidente Ejecutivo, Principal Oficial de Operaciones, Presidente de Grupo, Principal Oficial Financiero</p>
Executive 6 (E6)	<p>El(los) líder(es) senior de la entidad corporativa. El rol es miembro de la Junta de Directores / Junta Principal y la posición más alta en la organización. Tiene responsabilidad total ante los accionistas por los resultados de la organización "matriz" y todas las entidades que le reportan. Desarrolla los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización alineados con su misión, visión y valores. Responsable de garantizar que las prioridades y los objetivos estratégicos se transmitan de manera efectiva a través de los niveles de alta gerencia de la organización.</p> <p>Títulos comunes: Presidente de la Junta de Directores, Presidente de la Junta y Principal Oficial Ejecutivo, Presidente y Principal Oficial Ejecutivo</p>

Luego de evaluar los puestos del Instituto de Ciencias Forenses a la luz de los grupos definidos en las líneas anteriores, se obtuvo una jerarquía interna que ubicó a cada puesto en su respectivo nivel de clasificación. Un total de 85 puestos fueron evaluados resultando en una jerarquía organizacional de 22 niveles de clasificación. Esto resultó en la siguiente clasificación de puestos por nivel:

Puesto	Nivel de Clasificación
Auxiliar Administrativo	S1
Guardia de Seguridad y Vigilancia	S1
Trabajador de Servicios Generales	S1
Auxiliar de Patología Forense	S2
Oficinista	S2
Pagador Oficial	S2
Trabajador de Conservación	S2
Administrador de Sistemas de Oficina	S3
Asistente Administrativo	S3
Asistente de Contabilidad	S3
Aux. Coordinador de Pruebas de Sustancias Controladas	S3
Aux. Coordinador de Pruebas Detección de Sustancias Controladas	S3
Examinador de Evidencia en Adiestramiento	S3
Mecánico Automotriz	S3
Oficial Administrativo Principal	S3
Oficial de Nóminas	S3
Técnico de Laboratorio Forense	S4
Coordinador Pruebas de Detección Sustancias Controladas	S5
Asistente de Recursos Humanos	P1
Entrevistador Forense	P1
Programador de Sistemas Operativos	P1
Técnico de Patología Forense	P1
Examinador de Armas de Fuego	P2
Examinador de Evidencia Digital	P2
Examinador en Documentología Dudosos	P2
Investigador Forense	P2
Oficial de Compras y Subastas	P2
Oficial de Contratos	P2
Oficial de Proyectos de Cumplimiento	P2
Oficial de Recursos Humanos	P2
Analista de Sistemas Contables	P3

Puesto	Nivel de Clasificación
Especialista de Seguridad Ocupacional y Ambiental	P3
Especialista en Recursos Humanos	P3
Especialista en Salud, Seguridad Ocupacional y Ambiental	P3
Examinador de Armas de Fuego Senior	P3
Examinador en Documentología Forense Senior	P3
Investigador Forense Senior	P3
Oficial de Calidad, Cumplimiento y Acreditación	P3
Programador de Sistemas Información	P3
Analista Forense de ADN	P4
Contador Financiero Principal	P4
Especialista en Sistemas de Informática	P4
Químico Forense	P4
Supervisor de Asuntos Gerenciales	M1
Supervisor de Facilidades	M1
Supervisor de Investigación Médico Legal y Toxicológica	M1
Supervisor de Sección de Administración de Documentos	M1
Supervisor de Secretario Forense	M1
Supervisor de Seguridad y Vigilancia	M1
Supervisor de Investigador Forense	M2
Supervisor de Operaciones Patología Forense	M2
Supervisor de Sección de Análisis de Documentos	M2
Supervisor de Sección de Armas de Fuego	M2
Supervisor de Sección de Control y Custodia de Evidencia	M2
Supervisor de Sección de Evidencia Digital	M2
Gerente de Estadísticas	M3
Gerente de Salud, Seguridad Ocupacional y Ambiental	M3
Gerente de Seguridad y Vigilancia	M3
Supervisor de Sección de Análisis Químico	M3
Supervisor Forense de ADN	M3
Científico Forense	M4
Director Científico de ADN	M4
Director de Antropología Forense	M4
Gerente de Calidad, Cumplimiento y Acreditación	M4
Gerente de Operaciones de Patología Forense	M4
Gerente de Servicios Auxiliares	M4
Asesor Legal	M5

Puesto	Nivel de Clasificación
Ayudante Especial	M5
Director Auxiliar	M5
Director Auxiliar de Laboratorio	M5
Director de Finanzas y Presupuesto	M5
Director de Investigadores Forenses	M5
Director de Recursos Humanos	M5
Director de Servicios Administrativos	M5
Principal Oficial de Informática	M5
Sub-Director	M6
Médico Forense	T2
Patólogo Clínico Auxiliar	T3
Patólogo Forense	T4
Patólogo Forense Senior	T5
Patólogo Forense Principal	T6
Director General de Patología Forense	T7
Director General de Toxicología y Sustancias Controladas	T7
Director de Residencia Médica	T7
Director Ejecutivo	E6

Comparación y análisis de los puestos contra el mercado

Una vez establecida la jerarquía de puestos (evaluación y clasificación), se realizó la comparación y el análisis de los puestos contra el mercado. Durante esta fase, se consideran unos pasos determinantes para obtener información confiable, robusta y adecuada a cada puesto:

- Seleccionar el mercado – Se utilizan los datos que mejor representen las funciones de cada puesto dentro de una organización. En el análisis del Instituto de Ciencias Forenses se seleccionaron las siguientes fuentes:
 - *Economic Research Institute (ERI)* – Fecha de efectividad, mayo de 2023.
 - *Bureau of Labor Statistics (BLS)* – Fecha de efectividad, mayo de 2022.
 - Aon Encuesta de Mercado General (GI) – Fecha de efectividad, julio de 2022.
 - *Salary.com* – Fecha de efectividad, mayo de 2023.

- Recopilar datos – El salario base es lo que se recopila en todas las fuentes de mercado considerando ciertos elementos y realizando algunos ajustes relevantes que explicamos a continuación para obtener una data más precisa en el análisis:
 - Evaluar el país de la data – Las encuestas pueden considerar datos de Puerto Rico o cualquier estado de Estados Unidos. La primera alternativa de información siempre es Puerto Rico, pero en ocasiones se puede utilizar datos de Estados Unidos ajustados. A continuación, incluimos la información de las encuestas utilizadas:
 - *Economic Research Institute (ERI)* – datos o segmento de Puerto Rico.
 - *Bureau of Labor Statistics (BLS)* – State Report de Puerto Rico.
 - Aon Encuesta de Mercado General (GI) – Puerto Rico
 - *Salary.com* – Florida
 - Seleccionar las industrias – Las industrias que se seleccionan para el análisis tienen un impacto directo en los resultados y en la estrategia que se persiga. En el caso del Instituto de Ciencias Forenses se utilizó lo siguiente:
 - *Economic Research Institute (ERI)* – datos de la industria forense y público.
 - *Bureau of Labor Statistics (BLS)* – datos de todas las industrias, mejor conocido bajo el término de mercado general.
 - Aon Encuesta de Mercado General (GI) – datos de todas las industrias, mejor conocido bajo el término de mercado general.
 - *Salary.com* – datos de todas las industrias, mejor conocido bajo el término de mercado general.
 - Añejar la data – En ocasiones se debe hacer una actualización de los datos con el fin de que estén más actualizados. Para esto, se identifica el por ciento promedio de incrementos salariales para el periodo que se esté considerando y se aplica a los datos de forma prorrateada o completa, según corresponda. Para fines de este análisis, se hizo lo siguiente:
 - *Bureau of Labor Statistics (BLS)* – Se aplicó un factor de añejamiento de 3%.
 - Aon Encuesta de Mercado General (GI) – Se aplicó un factor de añejamiento de 3%.
 - Evaluar las estadísticas – Con el propósito de garantizar la confidencialidad de la información provista por las organizaciones y para tener una representación numérica abarcadora y fiable, los datos de mercado siempre son presentados utilizando estadísticas. Típicamente, las encuestas consideran las que se definen a continuación.
 - Percentila 10 – representa el valor que cubre el 10% inferior de la muestra. Es decir, el 10% de los encuestados recibe una compensación por debajo de este valor y el 90% de los encuestados recibe una compensación por encima de este.
 - Percentila 25 – representa el valor que cubre el 25% inferior de la muestra. Es decir, el 25% de los encuestados recibe una compensación por debajo de este valor y el 75% de los encuestados recibe una compensación por encima de este.
 - Mediana – representa el valor que divide la muestra en dos partes iguales; el 50% de los encuestados recibe una compensación por debajo de este valor, el otro 50% de los encuestados recibe una compensación por encima de este.
 - Promedio – representa el promedio aritmético de la muestra.

- Percentila 75 – representa el valor que cubre el 75% inferior de la muestra. Es decir, el 75% de los encuestados recibe una compensación por debajo de este valor y el 25% de los encuestados recibe una compensación por encima de este.
- Seleccionar las estadísticas para la comparación de mercado:
 - Mediana del mercado para comparar los puestos.
 - Percentila 10 para los datos de Florida. Es importante justificar la utilización de esta percentila para los datos de Florida. Al analizar los mismos se llegó a la conclusión que estos valores eran los más cercanos y equivalentes a los salarios en Puerto Rico.
- Considerar los factores de ajuste – En ocasiones, se tiene que aplicar un factor de ajuste debido a diferencias de País o del alcance del puesto. Esto permite que la comparativa de los datos sea más precisa y adaptada según las particularidades de cada escenario.
 - En los datos de *Bureau of Labor Statistics (BLS)* se utilizó un 10% de prima o descuento para cuando los requisitos de la descripción de puestos eran mayores o menores que la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos (OATRH).

Una vez se evaluaron y contemplaron los pasos antes mencionados, se agruparon los puestos del Instituto de Ciencias Forenses utilizando los niveles según las nuevas clasificaciones. Luego, se realiza la comparación de la descripción de deberes de la encuesta con el puesto del Instituto de Ciencias Forenses para asegurar que exista una comparación de al menos 70% entre ambos. Una vez se logró el pareo adecuado, se procedió a incorporar los salarios del Instituto de Ciencias Forenses contra los obtenidos del mercado correspondiente.

Diseño de la estructura de salarios

Una estructura de salarios define la jerarquía de puestos en función de la complejidad y la importancia para la organización. Además, asegura la equidad externa basada en la filosofía de pago de la organización y facilita la consistencia y uniformidad en el proceso de administración de salarios.

El proceso de establecer la estructura de salarios para el Instituto de Ciencias Forenses se realizó utilizando una metodología probada, justa y equitativa para lograr una administración de salarios efectiva y práctica, a la vez que se fomentan unos salarios competitivos con el fin de atraer, retener y desarrollar al mejor talento.

La estructura de salarios se construyó utilizando como base la jerarquía organizacional que surgió de la evaluación y clasificación de los puestos del Instituto de Ciencias Forenses. Luego de relacionar todos los datos de mercado contra cada puesto, los puestos se agruparon en los 22 niveles de clasificación considerando el alcance de cada puesto y la similitud de complejidades dentro de cada función. Estas clasificaciones se tradujeron en grados salariales determinados por una secuencia numérica que va desde 1 incluyendo los puestos de menor jerarquía, hasta el grado 22 que corresponde al puesto de mayor jerarquía.

Para mantener un posicionamiento competitivo, la estructura de salarios considera el mercado idóneo de cada puesto agrupado dentro de los grados salariales para generar una regresión lineal. La regresión lineal representa un paso importante en el desarrollo de la estructura porque se utiliza para establecer la línea de paga de cada grado matizando la información de mercado con el fin de evitar saltos abruptos que puedan desvirtuar el propósito de la creación de la estructura. Esto es, mantener una administración responsable, competitiva y eficiente de los salarios.

Cada grado contiene un grupo de elementos claves para mantener uniformidad en la administración de la estructura de salarios. A continuación, los elementos y sus respectivas definiciones:

- Mínimo – Es el salario más bajo determinado en el grado y típicamente es el nivel de entrada del grado.

- Punto medio – Refleja la línea de pago del mercado de cada grado y puede representar la filosofía de pago de la organización. Sin embargo, todo depende de la estrategia de paga y los recursos que tiene la organización.
- Máximo – Es el salario más alto que se debe pagar en el grado si se quiere mantener una administración adecuada.
- Amplitud – Se define como la diferencia porcentual entre el salario mínimo y máximo para cada grado.
- Progresión de los puntos medios – Se define como el porcentaje de diferencia entre los puntos medios de dos grados adyacentes.
- Grado de traslapo (*overlap*) – se refiere al grado de penetración del máximo de un grado en la estructura de los grados adyacentes y se mide como un por ciento.

Todos los elementos se utilizan para direccionar el análisis de la estructura salarial hacia un resultado correcto, objetivo y calibrado garantizando la eficacia cuando sea utilizado en la administración de salarios de los empleados del Instituto de Ciencias Forenses.

A continuación, se incluye la estructura de salarios que utilizará el Instituto de Ciencias Forenses efectivo a la fecha de este documento.

		Estructura Anualizada			Estructura Mensual		
Grado	Clasificación	Mínimo	Punto Medio	Máximo	Mínimo	Punto Medio	Máximo
1	S1	24,000	27,600	31,100	2,000	2,300	2,592
2	S2	26,400	30,300	34,300	2,200	2,525	2,858
3	S3	29,000	33,300	37,700	2,417	2,775	3,142
4	S4	31,900	36,700	41,400	2,658	3,058	3,450
5	S5	35,100	40,300	45,600	2,925	3,358	3,800
6	P1	37,600	45,200	52,700	3,133	3,767	4,392
7	P2	42,200	50,600	59,000	3,517	4,217	4,917
8	P3	47,200	56,600	66,100	3,933	4,717	5,508
9	P4	52,900	63,400	74,000	4,408	5,283	6,167
10	M1	58,400	72,900	87,500	4,867	6,075	7,292
11	M2	67,100	83,900	100,600	5,592	6,992	8,383
12	M3	77,200	96,400	115,700	6,433	8,033	9,642
13	M4	88,700	110,900	133,100	7,392	9,242	11,092
14	M5	102,000	127,500	153,000	8,500	10,625	12,750
15	M6	117,300	146,600	176,000	9,775	12,217	14,667
16	T2	132,000	165,000	197,900	11,000	13,750	16,492
17	T3	148,500	185,600	222,700	12,375	15,467	18,558
18	T4	167,000	208,800	250,500	13,917	17,400	20,875
19	T5	187,900	234,900	281,800	15,658	19,575	23,483
20	T6	211,400	264,200	317,000	17,617	22,017	26,417
21	T7	237,800	297,200	356,700	19,817	24,767	29,725
22	E6	267,500	334,400	401,200	22,292	27,867	33,433

Existen unas características específicas de la estructura salarial del Instituto de Ciencias Forenses que se detallan a continuación:

- Consolida todos los puestos (unionados y no unionados) haciendo más práctico y eficiente la administración de los salarios.
- La amplitud/apertura de los rangos salariales incrementa de acuerdo con las clasificaciones asignadas:
 - Apoyo 30%
 - Profesionales 40%
 - Gerenciales 50%
 - Técnicos/Científicos 50%
 - Ejecutivos 50%
- La progresión entre los puntos medio incrementa de acuerdo con las clasificaciones asignadas:
 - Apoyo 10%
 - Profesionales 12%
 - Gerenciales 15%
 - Técnicos/Científicos 15%
 - Ejecutivos 15%
- La estructura permite crecimiento lateral y de grado. El Instituto de Ciencias Forenses debe enfocar los aumentos a que sean basados en el desempeño de los empleados.

Revisión del posicionamiento de los empleados y análisis de impacto

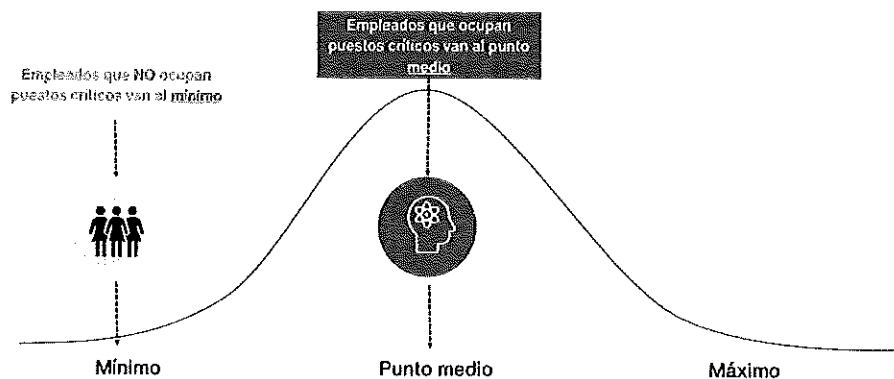
Una vez desarrollada la estructura de salarios, se procedió a revisar el posicionamiento de cada empleado dentro del grado salarial considerando lo siguiente:

- Por debajo del mínimo del rango salarial – Los salarios de los empleados que NO ocupan puestos críticos y estén por debajo del mínimo del rango salarial deben ser evaluados y ajustados al mínimo, para que estén dentro del rango.
- Dentro del rango salarial – Los empleados que se encuentra alineados con el mercado ya que sus salarios están dentro del grado salarial al que pertenecen. Los aumentos de salario que se hagan a los empleados que están dentro del rango salarial, debe ser de acuerdo con el resultado de su evaluación de desempeño y al presupuesto disponible.
- Por encima del máximo del rango salarial – Los salarios de los empleados que estén sobre el máximo de su rango salarial, se deben analizar con detenimiento al momento de querer otorgarles algún ajuste o aumento. Esto no implica que es necesario disminuir su paga, sin embargo, tampoco se debe seguir impactando/aumentado su salario porque puede traer complicaciones mayores en la administración adecuada de la estructura. En caso de determinar algún proceso de compensación que resulte en otorgar una cantidad, se debe considerar un lump sum que es un pago único como equivalente a aumentar su salario.
- Empleados en puestos críticos – Se debe prestar especial atención al grupo de empleados cuyo título ocupacional y funciones están consideradas como puestos críticos. Como medida estratégica para lograr una retención y atracción de este grupo, se le debe pagar de acuerdo con el punto medio de su grado salarial.

Se ajustarán solo los salarios de aquellos empleados que se encuentren por debajo del mercado y los puestos críticos con el fin de maximizar y priorizar los recursos.

Estrategia de ajustes

Diferenciación de paga para puestos críticos y de alta demanda



La tabla a continuación establece el impacto financiero que supone la aplicación de estructura de salarios que se presenta en este documento. Esto considera ajustar el salario base de los empleados que no ocupan puestos críticos y que se encuentran por debajo del mínimo de los grados y los empleados en puestos críticos que se encuentran por debajo del punto medio de los grados.

Grado	Clasificación	No críticos	Críticos
		Impacto financiero al mínimo	Impacto financiero al punto medio
Cantidad de empleados impactados		92	100
1	S1	756	-
2	S2	21,876	-
3	S3	32,092	-
4	S4	110,684	-
5	S5	-	-
6	P1	81,900	-
7	P2	28,016	362,660
8	P3	24,024	417,540
9	P4	-	304,500
10	M1	16,204	-
11	M2	-	266,912
12	M3	-	134,400
13	M4	54,544	22,200
14	M5	245,280	-
15	M6	-	-
16	T2	-	-
17	T3	-	-
18	T4	-	-
19	T5	-	70,500
20	T6	-	26,400
21	T7	-	-
22	E6	-	-
Totales		615,376	1,605,112

Administración de salarios

Las guías en la administración de salarios deben ser aplicadas de manera consistente para asegurar que la paga sea competitiva con el mercado e internamente equitativa. En ocasiones pueden surgir excepciones que ameriten algún ajuste, pero siempre deben estar debidamente documentadas y justificadas garantizando la transparencia de todos los procesos.

En todos los procesos que se destacan a continuación tiene que existir determinaciones balanceadas, consistentes, basadas en datos, fiscalmente responsables y utilizando el mercado como referencia para que el Instituto de Ciencias Forenses este siempre competitivo al reclutar y retener el talento adecuado. Además, se debe considerar el resultado del desempeño del empleado en evaluaciones periódicas.

- Contratación de puestos regulares – Desde el momento de la convocatoria que resulte en una contratación de un puesto regular, se deberá utilizar el mínimo del rango salarial correspondiente.
- Contratación de puestos críticos – Desde el momento de la convocatoria que resulte en una contratación de un puesto crítico, se deberá utilizar el punto medio del rango salarial correspondiente.
- Promociones – La promoción es una (re)asignación de un empleado a un trabajo en un grado superior dentro de la jerarquía organizacional. Un empleado puede recibir una promoción debido a un cambio de responsabilidades laborales o cambio en el nivel de responsabilidad. Los ajustes de promoción se otorgan independientemente de los aumentos por mérito. Por lo general, las promociones tienen como resultado un aumento salarial y un mayor grado salarial. Los ajustes salariales por promociones por lo general serán los siguientes:
 - Promoción de un grado – Entre 5% a 7%.
 - Promoción de dos grados – Entre 8% a 10%.
 - Promoción de tres grados – Entre 11% a 15%.
- Cualquier promoción superior al 15% requerirá la aprobación de la persona correspondiente. El nuevo salario del empleado debe estar al menos en el mínimo del nuevo rango. Todas las determinaciones salariales deben considerar la equidad interna y el presupuesto que el Instituto de Ciencias Forenses tenga disponible. Los porcentajes de ajustes por promociones pueden cambiar en cualquier momento por razones presupuestarias y/o condiciones del mercado.
- Movimientos laterales – Un movimiento lateral ocurre cuando un empleado acepta un puesto diferente en el mismo grado. Por lo general, estos cambios implican un nivel similar de responsabilidad y tienen un impacto comparable en la organización. Dichos cambios de puesto no necesariamente requieren un ajuste al salario base.
- Movimientos a un puesto de menor complejidad – En ocasiones, un empleado puede ser reasignado a un puesto en un grado de salario menor. Esto puede ocurrir debido a las capacidades del empleado versus las habilidades y expectativas del puesto de menor complejidad diferente. La metodología para determinar la reducción salarial adecuada deberá ser consistente con el proceso utilizado para determinar los salarios al momento de una promoción y deberá basarse en la diferencia entre las responsabilidades y el grado del puesto actual del empleado en comparación con el nuevo puesto. Esto incluirá una revisión de las habilidades, el conocimiento, la experiencia y el desempeño del empleado en comparación con las definiciones para el nuevo grado salarial. Los ajustes salariales pueden modificarse para garantizar la equidad interna entre el empleado y los titulares actuales en puestos similares en el nuevo grado salarial.

- Ajustes de equidad – Un ajuste de equidad podría ser necesario para corregir una inequidad interna. Cualquier ajuste de mercado mayor a 20% deberá ser aprobado por la persona correspondiente.
- Administración del proceso de incrementos por mérito basado en desempeño – Luego de la aprobación correspondiente, es práctica de Instituto de Ciencias Forenses otorgar, anualmente, un aumento por mérito a todos los empleados regulares activos a tiempo completo. A continuación, parámetros importantes que se deben considerar:
 - Los aumentos por mérito tendrán efecto si se cumplen los resultados mínimos del desempeño esperado. Si bien el Instituto de Ciencias Forenses tiene la intención de otorgar incrementos anuales por méritos, no están garantizados ni la otorgación ni la cantidad de incremento.
 - Las personas clasificadas como empleados transitorios, temporeros, contratistas independientes o consultores no son elegibles a recibir aumentos por mérito.

De igual forma, existen unos requisitos de elegibilidad adicionales que se explican a continuación:

- El empleado debe ser un empleado regular activo a tiempo completo en el momento en que se otorga el aumento;
- tener al menos 6 meses de trabajo consecutivo como empleado regular a tiempo completo;
- comenzar a trabajar antes del 1 de julio para ser elegible al aumento por mérito; y
- mantener un nivel satisfactorio de desempeño laboral (la calificación de desempeño satisfactorio se establecerá anualmente en función de la herramienta de desempeño).

El presupuesto de aumentos por mérito de cada año fiscal se determina considerando las prácticas del mercado y la disponibilidad de fondos.

Para determinar el por ciento de pago individual, el Instituto de Ciencias Forenses considera el resultado de evaluación por desempeño individual del empleado. Se debe obtener un resultado mínimo para recibir un aumento por mérito. Todos los aumentos por mérito deben estar respaldados por un formulario de evaluación de desempeño anual por escrito debidamente aprobado. Dicha evaluación de desempeño será discutida y explicada a los empleados antes de pagar el aumento. Se proporcionará una copia al empleado que lo solicite.

Al determinar el pago del por ciento de aumento, el Instituto de Ciencias Forenses también puede tener en cuenta el posicionamiento del salario del empleado dentro del rango salarial y el tiempo que lleva en el puesto.

Los aumentos por mérito para los empleados elegibles generalmente tendrán fecha de efectividad del 1 de abril de cada año. Para el cálculo de los aumentos por méritos se utiliza el salario base anual al 31 de diciembre. Los empleados que hayan recibido un ajuste salarial después del 1 de abril no recibirán un aumento por mérito por separado ese mismo año. El aumento por mérito se incluirá en el ajuste y se determinará con base en el último resultado de desempeño. Los empleados que recibieron un ajuste salarial después del 1 de abril recibirán un pago retroactivo calculado desde el 1 de abril hasta la fecha de vigencia del ajuste.

Los empleados cuyos salarios sean menores al máximo de su rango salarial en la fecha del aumento por mérito anual pueden recibir un aumento por mérito en su salario base. Los empleados cuyos salarios sean mayores que el máximo de su rango salarial en la fecha de aumentos por mérito anual puede ser elegibles a recibir un pago único (*lump sum*) que no afectara su base salarial si su resultado de evaluación por desempeño excede las expectativas.

AVISO LEGAL

Las guías contenidas en este documento están sujetas a modificación o terminación en cualquier momento, sin previo aviso y por cualquier motivo, a la sola y absoluta discreción del Instituto de Ciencias Forenses, excepto en la medida requerida por la ley aplicable.