



Junta de Supervisión y  
Administración Financiera  
para Puerto Rico

# La Reforma del Servicio Público:

Una nueva filosofía de compensación y una estructura salarial basada en datos y en el mercado que permite ofrecer salarios competitivos, justos y equitativos en el Gobierno de Puerto Rico

Marzo 2023



Por Olivier Perrinjaquet Cruz y Arnaldo Cruz, Departamento de Investigación y Política Pública de la Junta de Administración y Supervisión Financiera (JSAF)

# Propósito del Ensayo

Desde la implementación de la nueva estructura salarial y el sistema uniforme de clasificación de puestos en el primer trimestre de 2023, han surgido muchas interrogantes por parte de los empleados, legisladores y público en general sobre la Reforma del Servicio Público.

- Han surgido preguntas generales tales como: ¿Qué se logra con esta nueva estructura salarial? ¿Qué hace diferente esta estructura? ¿Cómo esto cambia la manera como se compensan a los empleados?
- Han surgido preguntas técnicas como: ¿Cuál fue la metodología utilizada? ¿Qué fuentes de datos usaron? ¿Cómo se determinó el salario de cada empleado?
- También ha habido preguntas sobre qué es lo próximo que sigue en cuanto al sistema de compensación y la reforma: ¿Qué pasa ahora? ¿Cómo se van a tomar decisiones sobre los salarios de los empleados a futuro? ¿Cuál es la próxima etapa de la Reforma del Servicio Público?

En aras de proveer transparencia sobre este importante cambio en la administración de los recursos humanos del gobierno, la Junta decidió publicar este ensayo que provee contestaciones a todas estas preguntas.

## Preguntas generales

### ¿Qué se quiere lograr a través de la nueva estructura salarial?

- Busca atraer y retener personas talentosas y motivadas de una forma fiscalmente responsable para crear una cultura de excelencia y desarrollo profesional en el gobierno de Puerto Rico

### ¿Como lo hace?

- Se consolidaron clases y estructurales salariales, y se desarrolló una visión moderna de compensación en aras de remunerar a los empleados utilizando las mejores prácticas en recursos humanos, con el fin de fomentar el crecimiento profesional de manera transparente y sostenible.

## Preguntas Técnicas

### ¿Cómo se desarrolló la nueva estructura?

- La nueva estructura salarial fue desarrollada utilizando las mejores prácticas y datos de mercado para la evaluación comparativa o "benchmark" de las clases. La estructura consiste en escalas o grados salariales con tipos mínimos, puntos medios y máximos. Ello para determinar la remuneración según el valor de mercado de un trabajo o del nivel de dominio de destrezas de un empleado. La estructura salarial moderna utiliza una progresión de punto medio y una banda salarial que aumenta gradualmente para representar mejor las condiciones del mercado.

### ¿Como se determinó el salario de cada empleado?

- Todas las clases de puestos fueron colocadas en una escala en la nueva estructura salarial. Los empleados que devengaban un salario inferior al mínimo de la escala fijado para la clase a la que se ha asignado el puesto que ocupan recibieron un ajuste salarial.

### ¿Por qué no se consideró años de experiencia?

- Con esta nueva estructura salarial, la diferencia retributiva entre dos empleados con la misma clase de puesto dependerá de la evaluación del dominio de destrezas, competencias y conocimientos, como también la ejecutoria, en lugar de los años de servicio. Los años de servicio podría llevar a recompensar a los empleados que ya no contribuyen tanto como antes o no han mantenido sus destrezas actualizadas según las necesidades de la agencia. También desalienta el crecimiento dentro de la organización y la retención de empleados que quieren crecer basado en sus contribuciones y destrezas. Lo anterior permitirá avanzar hacia el objetivo de tener una administración pública basada más en el desempeño y otorgar aumentos más significativos para nuestros servidores públicos.

## Preguntas sobre los próximos pasos

A pesar de todo el progreso sustancial que se ha logrado hasta ahora en la implementación de la Reforma del Servicio Público, en particular, la nueva estructura salarial y la implementación exitosa de todos los componentes de la Reforma en las agencias piloto, queda mucho trabajo por hacer para que el gobierno tengan un sistema de compensación completo, y asegurar la expansión y sostenibilidad de la reforma en el resto de las agencias del gobierno central.

Parte del trabajo importante que queda por hacer para cimentar la agenda de reforma incluye:

- La nueva unidad de la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP), el Centro de Excelencia Gubernamental, creada durante el piloto de la Reforma, comenzará un plan para reorganizar todas las estructuras organizativas del resto de las agencias del gobierno
  - Continuar reformando y optimizando los procesos de reclutamiento, incluyendo reglamentos, sistemas de tecnología y procesos.
  - Expandir el nuevo sistema de evaluación implementado en el piloto al resto de las agencias
  - Desarrollo e implementación de nuevas políticas retributivas para manejar asensos, bonificaciones y aumentos de salario basado en proficiencia de destrezas y ejecutoria
  - Implementar los módulos de capital humano del sistema de planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP, por su nombre y siglas en inglés) alineados a los principios de la Reforma del Servicio Público.
  - Trabajar en la capacitación de la OATRH para que pueda continuar encaminando los esfuerzos de la Reforma al resto de las agencias.
-

---

---

# CONTENIDO

<b>I. PANORAMA GENERAL DE LA REFORMA DEL SERVICIO PÚBLICO (RSP)</b>	<b>4</b>
1. La urgente necesidad de una reforma sostenible e integral del servicio público	5
2. Objetivos de la reforma y componentes del marco estratégico	6
3. Interconexión e interrelación de los componentes estratégicos de la RSP	7
<b>II. RETOS RELACIONADOS CON LA COMPENSACIÓN: ARGUMENTOS PROMOTORES DEL CAMBIO</b>	<b>8</b>
<b>III. PASOS PARA DESARROLLAR LA NUEVA ESTRUCTURA SALARIAL</b>	<b>11</b>
1. Elementos base para la nueva estructura salarial	13
a. Creación del Nuevo Sistema Uniforme de Clasificación de Puestos	13
b. Beneficios de las lecciones aprendidas del proyecto piloto de la RSP	16
2. El desarrollo de una nueva estructura salarial	18
a. La necesidad de una política salarial objetiva, basada en datos y en el mercado	18
b. La nueva filosofía de compensación que fundamenta la política pública y la estructura retributiva	20
c. Análisis comparativo de salarios basado en el mercado (“salary benchmarking”)	21
d. De una estructura salarial tradicional de pasos a una estructura salarial moderna	25
e. Diseño moderno de la estructura salarial	26
f. Colocación de las clasificaciones de puestos en la estructura salarial moderna	28
<b>IV. ACTIVIDADES, RECURSOS DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>31</b>
<b>V. EMPLEADOS BENEFICIADOS POR EL NUEVO PLAN DE RETRIBUCIÓN UNIFORME</b>	<b>34</b>
<b>VI. DESARROLLO Y REVISIÓN PERIÓDICA DE LAS DIRECTRICES DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL</b>	<b>39</b>
<b>VII. CONCLUSIÓN Y PRÓXIMOS PASOS</b>	<b>43</b>
<b>VIII. APÉNDICE: CLASES DE PUESTOS COMPARADAS CON EL MERCADO “BENCHMARKED”</b>	<b>46</b>



Se llevaron a cabo charlas “townhalls” con todos los empleados que participaron en el Piloto de Reforma del Servicio Público, como parte del plan de gestión del cambio, para mantenerlos informados y actualizados con todos los cambios introducidos por los cuatro componentes de la reforma: diseño organizacional, compensación, reclutamiento y evaluación de empleados.

# I. Panorama general de la Reforma del Servicio Público (RSP)

---

---

# I. Panorama general de la Reforma del Servicio Público (RSP)

## 1. La urgente necesidad de una reforma sostenible e integral del servicio público

El Gobierno de Puerto Rico, en estrecha colaboración con la Junta de Supervisión y Administración Financiera (JSAF) para Puerto Rico, se embarcó en una ambiciosa agenda para reformar el servicio público que comenzó con un programa piloto en julio de 2021, con el propósito de mejorar la experiencia laboral de los servidores públicos y mejorar la propuesta de valor al empleado (PVE) gubernamental. El servicio público, que constituye la espina dorsal de la capacidad administrativa del gobierno, se ha visto afectado desde hace mucho tiempo por una serie de factores que socavan su capacidad para funcionar adecuadamente y satisfacer las necesidades actuales y emergentes de la ciudadanía. Estos problemas estructurales perennes incluyen factores como: interferencias políticas indebidas que subvierten el funcionamiento adecuado del gobierno y los esfuerzos de reclutamiento, la falta de claridad en las funciones y responsabilidades debido a estructuras organizacionales arcaicas, clasificaciones de puestos y prácticas de supervisión deficientes, estructuras y prácticas retributivas sin revisar desde hace décadas en las distintas agencias, mecanismos de incentivos inexistentes o ineficaces para recompensar al personal de alto rendimiento, y escasas o nulas oportunidades para mejorar las destrezas profesionales de los funcionarios, entre otros.

La prolongación de estas condiciones de trabajo afectadas por sistemas ineficaces de gestión de los recursos humanos ha dado lugar a una plantilla pública desmotivada, insatisfecha y, aunque comprometida, con pocos recursos o posibilidad de cambio, lo que repercute adversamente en la calidad de los servicios públicos prestados y en los resultados del sector público. Todas las partes interesadas pertinentes, incluyendo los servidores públicos, ansían ver un cambio genuino y duradero en la forma de gestionar los recursos humanos en el gobierno. Este estado actual del servicio público y de su gestión exige acción y requiere un programa de reforma global, holístico e integrado, que es el que propone la Reforma del Servicio Público (RSP). Para dotar al Gobierno de Puerto Rico de las personas adecuadas, con los conocimientos, las destrezas y la motivación necesarias, deben existir sistemas y procesos sólidos de gestión de los recursos humanos. Hacerlo conducirá sin duda a una fuerza laboral revigorizada que muestre mayores niveles de satisfacción y un rendimiento laboral superior para una prestación de servicios públicos competente y de calidad.

Tal como atestiguan la literatura y los estudios pertinentes sobre las reformas del servicio público en todo el mundo, transformar el servicio público no es tarea fácil y requiere años de compromiso constante e inquebrantable por parte de las personas en el gobierno, desde el gobernador hasta los directivos de las agencias, para adoptar plenamente y aplicar continuamente las medidas de reforma, mientras se tiene presente la naturaleza a largo plazo de las reformas del servicio público. Los asuntos complejos, polifacéticos y antiguos, profundamente arraigados en la cultura organizacional de las agencias del sector público, que influyen y condicionan el comportamiento individual y de grupo, son difíciles de cambiar y toma tiempo hacerlo. No obstante, mediante un plan de reforma holístico y bien concebido, como el que propone y está aplicando la RSP, basado en la investigación fundamentada con evidencia y datos, la involucración estratégica con los principales gestores y una cuidadosa consideración del contexto local, es posible y viable una transformación verdadera y duradera del servicio público y de las capacidades de administración de los recursos humanos del gobierno. El apoyo apreciable al proyecto Piloto de la RSP, que se completó con éxito en septiembre de 2022 gracias al compromiso del liderazgo gubernamental y el trabajo productivo y colaborativo con el personal de la JSAF y que se analizará con más detalle en este ensayo, sus resultados e impacto, demuestran claramente que la reforma es viable y que los empleados gubernamentales están deseosos de un cambio genuino para estar mejor equipados y motivados y así poder servir al pueblo de Puerto Rico.

## 2. Objetivos de la reforma y componentes del marco estratégico

La RSP se centra en cuatro componentes estratégicos interconectados e interdependientes: (1) diseño organizacional, (2) compensación, (3) reclutamiento y (4) evaluación de los empleados.

El objetivo final de la reforma es construir un gobierno más eficiente, eficaz y responsable mediante la creación de una experiencia laboral mejorada y una propuesta de valor para los empleados del sector público.

La RSP, de forma holística e integral, pretende cumplir este objetivo al:

(1) Reformar las estructuras organizacionales desarticuladas y obsoletas de la administración, garantizar que las personas con las destrezas adecuadas ocupen las plazas adecuadas dentro de la organización y que las funciones críticas para la misión cuenten con el personal adecuado (Diseño Organizacional),

(2) Revisar y ajustar las estructuras retributivas y garantizar que el gobierno disponga de modelos de compensación basados en datos y en el mercado que conduzcan a salarios competitivos, justos y fiscalmente responsables (Compensación),

(3) Crear un robusto sistema de evaluación para apoyar el desarrollo continuo de las destrezas esenciales, técnicas y de liderazgo de los empleados, y desarrollar vías claras de progreso profesional para fomentar una mayor motivación, compromiso y retención (Evaluación y Desarrollo de los Empleados), y

(4) Habilitar procesos de reclutamiento impulsados por la tecnología, agilizados y basados en el mérito para contratar al talento adecuado para cada puesto (Reclutamiento).

**Figura 1: Componentes Estratégicos de la Reforma del Servicio Público**



**Objetivo: Reformar el servicio público para construir un gobierno más eficiente, eficaz y responsable**

Una forma de mejorar la experiencia de los servidores públicos es hacer que los salarios sean competitivos, que las funciones de cada clase de puesto sean uniformes a lo largo de todas las agencias del gobierno central y que la compensación se ajuste a las habilidades y destrezas de cada empleado. Sin embargo, hace falta mucho más para lograr una verdadera reforma del servicio público y de la gestión del capital humano del gobierno, tal como lo propone y está implementando la RSP. Los servidores públicos están sometidos a una presión cada vez mayor que les requiere prestar importantes servicios públicos en un entorno que les exige más para construir un gobierno de alto rendimiento. El Gobierno de Puerto Rico requiere una RSP para dotar a los servidores públicos de las destrezas, la estructura y el apoyo adecuados para abordar con eficacia las actuales y futuras necesidades y capacitar al personal para desempeñar sus funciones profesionales con competencia y excelencia.

### **3. Interconexión e interrelación de los componentes estratégicos de la RSP**

Los cuatro componentes estratégicos que constituyen la RSP, según se muestra en la Figura 1, están estrechamente interrelacionados y son interdependientes, y todos ellos son esenciales para lograr una transformación de la gestión de los recursos humanos en el Gobierno de Puerto Rico. Enmarcar y abordar el problema únicamente desde una perspectiva remunerativa no dará lugar a la transformación necesaria de la gestión de los recursos humanos en el gobierno. Aunque emplear un sistema de compensación que garantice salarios competitivos, equitativos y justificables en el gobierno es un pilar crucial de la buena gestión de los recursos humanos, otras áreas importantes, como operar con una estructura organizacional actualizada y preparada para el futuro, con funciones y líneas de supervisión claramente definidas, contar con un proceso de reclutamiento transparente y basado en méritos, y un sistema de evaluación centrado en el empleado y su desarrollo profesional, también son de vital importancia para transformar el servicio público.

Cada componente estratégico de la RSP interactúa y se interseca con la dimensión retributiva de la reforma del siguiente modo:

- Pagar de forma competitiva atraerá al Gobierno de Puerto Rico una reserva de talento mayor, más fuerte y mejor cualificada, mejorando así los esfuerzos de reclutamiento.
- Crear un sólido diseño organizacional en las agencias públicas y revisar y actualizar las clasificaciones de los puestos le permitirán al gobierno determinar los niveles de los puestos y fijar la compensación salarial en función del mercado con mayor precisión.
- Evaluar a los empleados permite que cada empleado esté al tanto de sus opciones profesionales y pueda identificar qué competencias debe desarrollar para pasar al siguiente nivel y al gobierno le permite determinar quién cuenta con las competencias necesarias para los puestos, de modo que pueda ajustar la compensación en atención a estos.

La interacción entre la compensación, la evaluación de los empleados, el diseño organizacional y el reclutamiento es fundamental para motivar y retener el talento de forma responsable desde el punto de vista fiscal. Acoger la superposición de estos componentes estratégicos le permitirá al Gobierno reforzar su cultura interna mientras impulsa su propuesta de valor para los empleados.



## **II. Retos relacionados con la compensación: Argumentos promotores del cambio**



## II. Retos relacionados con la compensación: Argumentos promotores del cambio

El Gobierno de Puerto Rico se ha enfrentado desde hace mucho tiempo a una serie de retos como consecuencia de una gestión que no refleja las necesidades actuales y de unas prácticas de compensación que han repercutido desfavorablemente en la experiencia laboral de los empleados gubernamentales y en los resultados generales del sector público. Estos retos interrelacionados y los impulsores del cambio se enumeran en la Figura 2. En el contexto de un mercado laboral en el que las entidades del sector privado compiten ferozmente por los mejores candidatos, es vital que el gobierno ofrezca salarios competitivos en comparación con el mercado para atraer, reclutar y retener al talento adecuado, con los conocimientos y la experiencia necesaria para garantizar una prestación adecuada de los servicios públicos. A pesar de las disparidades salariales entre el sector público y el privado, ampliamente conocidas y documentadas, se ha ignorado en gran medida la práctica de utilizar los datos del mercado para establecer la compensación en el sector público.

**Figura 2: Estos desafíos y fundamentos han reflejado la necesidad de mejorar la experiencia en el servicio público para crear un gobierno más efectivo, eficiente y responsable**

Desafíos	Fundamentos para el cambio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas de retribución existentes no promueven el crecimiento y desarrollo profesional.</li> <li>• Dificultad para reclutar y retener talento.</li> <li>• El salario actual está por debajo del salario competitivo de mercado.</li> <li>• Las estructuras salariales actuales no están alineadas con las prácticas líderes del mercado.</li> <li>• La falta de un proceso centralizado ha resultado en prácticas de compensación inconsistentes entre agencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar las mejores prácticas del mercado para la justa compensación de los empleados.</li> <li>• Mejorar la experiencia del empleado por medio de los componentes de la reforma</li> <li>• Sistema de compensación fiscalmente responsable</li> </ul>

Principios guías	Procesos claros	Patrono competitivo	Mayor retención	Uniformidad	Equidad	Sustentado en datos	Centrado en el empleado
------------------	-----------------	---------------------	-----------------	-------------	---------	---------------------	-------------------------

Además, unas estructuras salariales anticuadas que algunas datan de los años 90 y unos planes retributivos que no se ajustan a las prácticas líderes del mercado, han fallado en promover una plantilla pública dinámica que pueda caracterizarse por el crecimiento profesional, el desarrollo de las capacidades y el avance profesional. La manera en la que se diseñaban las estructuras salariales y se tomaban las decisiones sobre la compensación, a menudo daba lugar a que los empleados permanecieran en el mismo puesto, a veces en el mismo nivel de comienzo de carrera durante muchos años, con un progreso nulo o mínimo en su carrera y sin crecimiento profesional. Históricamente, el aumento del rendimiento, las destrezas y las aportaciones especiales no han resultado en aumentos salariales, sino que este aumento salarial ha estado basado en la longevidad o los años de servicio, lo que en esencia ha creado efectos adversos que se distancian de cualquier atisbo de incentivo.

Otro problema estructural al que se enfrenta el Gobierno de Puerto Rico es la inconsistencia y fragmentación de su estructura de recursos humanos (RR.HH.) entre las distintas agencias. Cada agencia contaba con su propia forma de establecer las especificaciones de los puestos, las normas y las estructuras salariales. La ausencia de un proceso centralizado para fijar los salarios dio lugar,

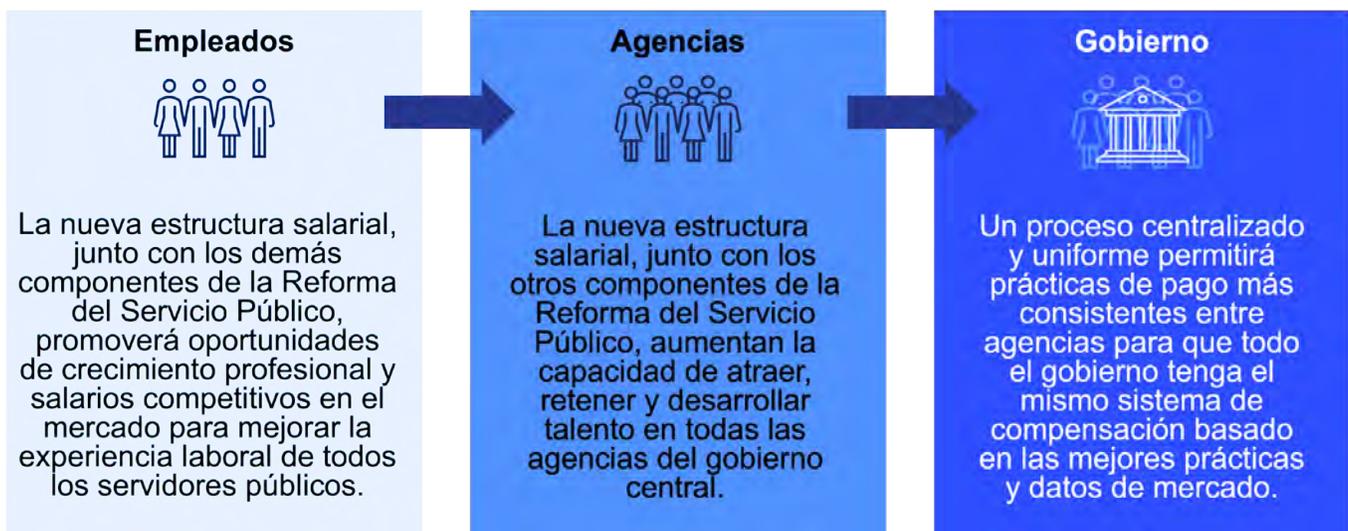
en última instancia, a prácticas salariales que no guardaban coherencia muy entre las agencias, con empleados que cobraban salarios notablemente diferentes a pesar de realizar el mismo trabajo o un trabajo similar, lo que socava el principio de “igual paga por igual trabajo”.

Para abordar los asuntos mencionados, el diseño y desarrollo de la nueva filosofía de compensación y estructura salarial del gobierno se configuró sobre por los siguientes principios y valores:

- Posicionar a la administración gubernamental como patrono competitivo en el mercado laboral local para captar y retener mejor al talento y competir eficazmente con los patronos del sector privado.
- Seguir procesos y métodos claros y transparentes para mantener el interés y la confianza de las partes interesadas.
- Aumentar la uniformidad en todo el gobierno central en cuanto a clasificaciones de puestos y salarios para permitir una mayor movilidad dentro del gobierno, tal y como dispone la Ley Núm. 8-2017<sup>1</sup>, según enmendada, titulada “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”, conocida también como “Ley del Empleador Único”, y preservar la igualdad salarial por igual trabajo.
- Salvaguardar la equidad interna dentro del gobierno y la equidad externa con respecto al mercado laboral más amplio (es decir, la competitividad salarial con el mercado).
- Emplear metodologías y enfoques basados en datos para garantizar prácticas de fijación de salarios justas, objetivas y fiscalmente responsables.
- Implementar estrategias y enfoques centrados en el empleado para fomentar que los empleados se sientan apoyados, valorados y motivados para servir mejor al pueblo de Puerto Rico.

El componente de la compensación de la RSP, así como los otros tres componentes estratégicos, aportarán importantes beneficios, no solo para los empleados, sino también para las agencias y el gobierno en conjunto. Algunas de estas ventajas se enumeran en la Figura 3, a continuación.

**Figura 3: La Reforma del Servicio Público transforma no sólo la experiencia de los empleados, sino también la experiencia de la agencia, su imagen y la reputación del Gobierno de Puerto Rico**



<sup>1</sup> Si desea conocer más sobre un análisis del marco político de los RR.HH. establecido por la Ley Núm. 8-2017, según enmendada, y su correspondiente reglamento (8992), así como el alcance de su aplicación, véase el informe titulado “Diseñando una reforma efectiva del servicio público en Puerto Rico: Cultivando una fuerza laboral de alto rendimiento para un gobierno que funcione” disponible en [https://drive.google.com/file/d/1fg\\_eERkQKvDDgocrs2nV6evaUcJNaHLkH/view](https://drive.google.com/file/d/1fg_eERkQKvDDgocrs2nV6evaUcJNaHLkH/view).



### **III. Pasos para desarrollar la nueva estructura salarial**

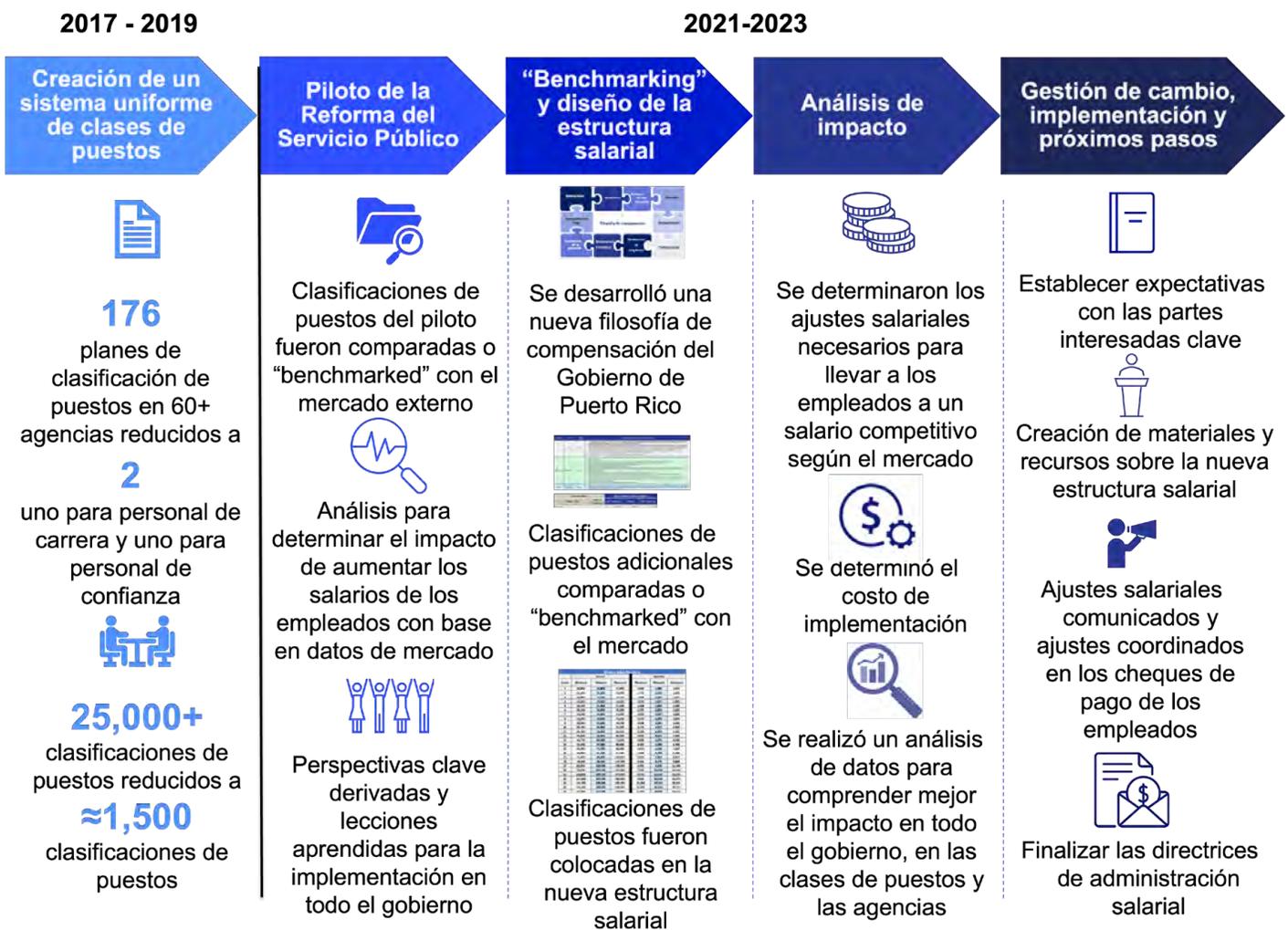


### III. Pasos para desarrollar la nueva estructura salarial

Luego de ofrecer un panorama general de la Reforma del Servicio Público y sus componentes, y de los retos específicos relacionados con la compensación que la RSP busca atender, esta parte expone todo el trabajo realizado para desarrollar e implementar la nueva visión del gobierno sobre cómo compensar a sus empleados y la nueva estructura salarial.

El diseño y la implementación de la nueva estructura salarial moderna conllevaron un proceso exhaustivo, basado en datos y que sigue prácticas líderes, lo cual se ilustra en la Figura 4. En las siguientes secciones se expone detalladamente cada uno de estos pasos, empezando por los elementos constitutivos como la creación del nuevo Sistema Uniforme de Clasificación de Puestos y terminando con las actividades de gestión del cambio y la implementación de la nueva estructura salarial.

**Figura 4: Pasos para desarrollar e implementar la nueva estructura salarial del gobierno**



## 1. Elementos base para la nueva estructura salarial

### a. Creación del Nuevo Sistema Uniforme de Clasificación de Puestos

La Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos (OATRH), agencia central de RR.HH. del Gobierno de Puerto Rico, en cumplimiento con su mandato estatutario de la Ley Núm. 8-2017, conocida formalmente como “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”, desarrolló el nuevo Plan de Clasificación Uniforme del gobierno central. Un plan de clasificación de puestos es un sistema mediante el cual se estudian, analizan, ordenan y agrupan las funciones, responsabilidades y autoridades de los puestos en clases o series de clases. La clasificación de puestos basada en criterios uniformes es la base del trato igualitario y justo lo que exige un sistema de servicio público basado en méritos. La Figura 5 ilustra y explica la diferencia entre un plan uniforme de clasificación profesional y un plan uniforme de retribución o compensación, dos instrumentos diferentes de los recursos humanos pero vinculados entre sí.

### Figura 5: ¿Cuál es la diferencia entre un plan de clasificación de puestos uniforme y un plan de compensación uniforme?

**Un plan de clasificación de puestos y un plan de compensación uniforme son dos instrumentos de recursos humanos diferentes, aunque están vinculados entre sí.**



#### Plan de clasificación de puestos

**Sistema de clasificación centralizado** en el que todas las funciones y especificaciones de puestos iguales o similares se agrupan en un mismo puesto. A cada empleado se le asigna una nueva clase de puesto del Plan Uniforme de Clasificación de Puestos con base en las funciones y deberes que están desempeñando actualmente.



#### Plan de compensación uniforme y nueva estructura salarial

**El Plan de Compensación Uniforme** vincula las clasificaciones de puestos con la estructura salarial moderna utilizando el valor interno del puesto y datos salariales del mercado externo para que los empleados puedan recibir un pago justo desde una perspectiva interna y competitiva desde una perspectiva externa.



(1) Los grados salariales son meramente ilustrativos.

En cumplimiento con el mandato delegado, la OATRH elaboró el Plan de Trabajo para el Proyecto del Sistema Uniforme de Clasificación de Puestos. Durante los meses de junio de 2018 a abril de 2019, de conformidad con el Memorando Núm. 11-2018, la OATRH solicitó y recibió de las entidades del gobierno central las descripciones de puestos (Formulario OP-16 de Descripciones de Puesto) de los empleados de carrera y de confianza. El estudio y análisis del contenido de todas las descripciones de puestos condujo a la creación del Plan de Clasificación de Puestos Uniforme (en adelante, Plan de Clasificación Uniforme) del gobierno central. Esta información fue utilizada por la OATRH para asignar una nueva clasificación a cada puesto, conforme a las especificaciones de clase incluidas

<sup>2</sup> El nuevo Sistema Uniforme de Clasificación de Puestos está disponible en el sitio web de la OATRH [https://oatrh.pr.gov/ServiciosProgramas/Area\\_Tecnico/Pages/Planes-de-Clasificaci%C3%B3n-de-Puestos-y-de-Retribuci%C3%B3n-Uniforme-para-el-Gobierno-Central.aspx](https://oatrh.pr.gov/ServiciosProgramas/Area_Tecnico/Pages/Planes-de-Clasificaci%C3%B3n-de-Puestos-y-de-Retribuci%C3%B3n-Uniforme-para-el-Gobierno-Central.aspx).

en el Plan de Clasificación Uniforme elaborado para el gobierno central. Finalmente, las entidades gubernamentales validaron esta información en octubre de 2022.

De un total de 176 planes de clasificación profesional diferentes en 56 agencias, la OATRH los redujo a dos: uno para el personal de carrera y otro para el personal de confianza. Además, se redujeron sobre 24,000 clasificaciones de puestos a unas 1,500 en el gobierno central y se armonizaron los títulos y requisitos mínimos de puestos similares (véase la Figura 6).

**Figura 6: Plan Uniforme de Clasificación de Puestos del Gobierno Central**



**Un Plan de Clasificación de Puestos es un sistema de clasificación de puestos centralizado donde se agrupan todas aquellas funciones iguales o similares bajo un mismo puesto, el cual es administrado por la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos del Gobierno de Puerto Rico (OATRH).**

**Enlace web a lista de agencias:**

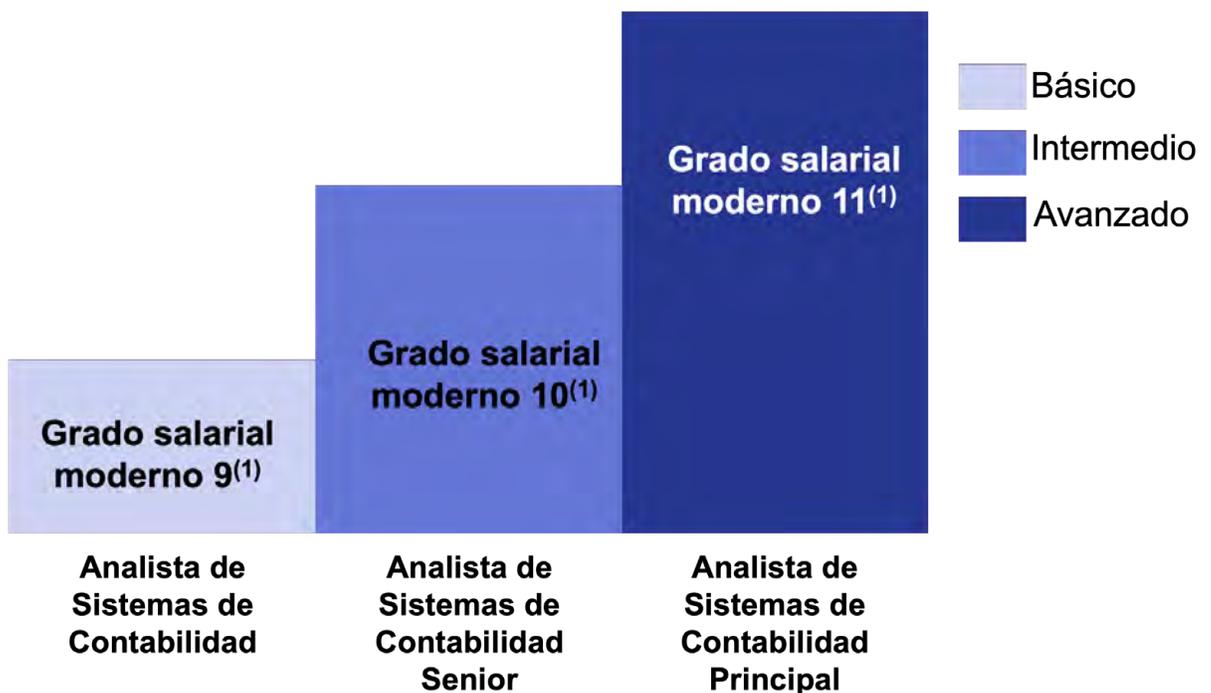
La implementación del Plan de Clasificación Uniforme facilitará el proceso de clasificación de puestos en las agencias, mejorará los procesos de reclutamiento, ascenso y traslado, y hace realmente viable el concepto de movilidad en todo el gobierno central. Para garantizar que el sistema de clasificación de puestos esté actualizado y al día, la OATRH establecerá y gestionará un mecanismo para revisar la clasificación de puestos que permita la modificación, consolidación, creación y eliminación de las clasificaciones de puestos que sean necesarias en respuesta a reestructuraciones organizacionales de las agencias gubernamentales, nuevos métodos y enfoques para prestar servicios públicos, o por otras razones justificadas.<sup>3</sup>

Un cambio importante que se debe tener en cuenta, provocado por el nuevo Sistema Uniforme de Clasificación de Puestos, es la reducción del número de clases de puestos dentro de una serie de puestos. Antes de implementar el nuevo sistema, por ejemplo, una serie de puestos de analista de sistemas de contabilidad podía tener 8 niveles (analista de sistemas de contabilidad I, II, III,....VIII). Dado el gran número de clases dentro de la misma serie de puestos, había relativamente poca diferenciación de responsabilidades y requisitos entre las clases de puestos. En el nuevo sistema de clasificación, según se observa en la Figura 7, la serie de analistas de sistemas de contabilidad sólo tiene tres clases de puestos: (1) el analista de sistemas de contabilidad general, (2) el analista

<sup>3</sup> Para más información sobre el nuevo sistema de clasificación de puestos, consulte la Carta Normativa N° 1-2023 de la OATRH disponible en [https://oatrh.pr.gov/ServiciosProgramas/Area\\_Asesoramiento\\_Legal/Division\\_Asunto\\_Legales\\_Legislativos/Comunicaciones%20Numeradas/2023/CN%20NUM%201-2023.pdf](https://oatrh.pr.gov/ServiciosProgramas/Area_Asesoramiento_Legal/Division_Asunto_Legales_Legislativos/Comunicaciones%20Numeradas/2023/CN%20NUM%201-2023.pdf)

de sistemas de contabilidad senior y (3) el analista de sistemas de contabilidad principal. Al reducir el número de clases de puestos dentro de la serie de puestos, hay una mayor diferenciación de las responsabilidades y requisitos entre ellos y, a su vez, hay una mayor diferenciación salarial a medida que se asciende en la serie de puestos. El mantener los 8 niveles en una serie de puestos habría preservado el ascenso en la serie en función de los años de experiencia y no necesariamente de la consecución de mayores competencias y responsabilidades, que es lo que debería impulsar el ascenso en la serie de puestos y los niveles de remuneración más altos.

**Figura 7: Ejemplo de serie de clase de puesto: Analista de sistemas de contabilidad**



(1) Los grados salariales son meramente ilustrativos.

## **b. Beneficios de las lecciones aprendidas del proyecto piloto de la RSP**

La Reforma del Servicio Público se inició con un programa piloto en julio de 2021 en las áreas de contabilidad, finanzas y sistemas de información (IT) del Departamento de Hacienda y de la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP), que a su vez concluyó en septiembre de 2022, para permitirle al liderato gubernamental ver las reformas en acción y perfeccionar los cambios políticos y los nuevos programas, métodos y enfoques antes de su implementación a mayor escala.

La experiencia del proyecto piloto de la RSP aportó ideas y lecciones clave que ayudaron a orientar y dar forma a la nueva filosofía de compensación y estructura salarial del gobierno, la forma y el enfoque en que debía llevarse a cabo la expansión y escalamiento de la reforma, en particular el componente de reestructuración del diseño organizacional de la RSP y la estrategia de implementación y gestión del cambio de la nueva estructura salarial, considerando los riesgos potenciales.

A continuación, se exponen las principales conclusiones y lecciones extraídas del proyecto piloto y el impacto que tuvieron.

### **Las ventajas de implementar el nuevo enfoque y visión de la compensación a una escala piloto más pequeña antes de una implementación a mayor escala, crean una mayor confianza, aceptación y consenso entre las partes interesadas.**

Poner en práctica una nueva visión y un nuevo sistema de compensación a menor escala antes de implementarlo en todas las agencias y empleados bajo la jurisdicción de la OATRHH resultó muy útil. La metodología de compensación basada en datos del mercado empleada en el proyecto piloto para establecer tarifas salariales competitivas y los criterios utilizados para aplicar ajustes salariales resultaron novedosos en el gobierno y suscitaban inicialmente cierto escepticismo y preocupación entre las partes interesadas. Una vez que el gobierno pudo ver cómo se implementaba la nueva visión de la retribución en las agencias piloto y obtuvo una idea real de la acogida mayormente positiva que tuvo, se generó una mayor confianza, consenso y aceptación por parte de los principales interesados. El éxito del componente salarial del proyecto piloto facilitó la adopción de la nueva filosofía de compensación y estructura salarial, que era notablemente diferente del enfoque retributivo y la estructura salarial desarrollados inicialmente en 2019.

### **Importancia de reestructurar el diseño organizacional y de revisar y actualizar las clasificaciones y especificaciones de los puestos antes de la evaluación comparativa de salarios y de las decisiones sobre fijación de salarios.**

Como parte del proyecto piloto de la RSP, se emprendió una reestructuración y modernización del diseño organizacional que llevaba mucho tiempo pendiente, incluyendo la revisión y actualización de las clasificaciones y especificaciones de los puestos de todos los empleados del proyecto piloto. Para hacer viables las nuevas estructuras organizacionales aprobadas con puestos que reflejen las nuevas necesidades y responsabilidades, se modificaron algunas clases de puestos y se crearon nuevas series de puestos. Sin unas clasificaciones y especificaciones actualizadas de los puestos que reflejen las necesidades reales de una entidad gubernamental, no puede llevarse a cabo un proceso adecuado de evaluación comparativa de salarios ni la fijación de salarios que dé como resultado unos niveles de remuneración justos, precisos y fiscalmente responsables.

### **La reestructuración del diseño organizacional y la revisión de la clasificación de puestos llevada a cabo en las agencias piloto debe adaptarse por fases en todas las agencias bajo la jurisdicción de la OATRHH.**

Las agencias piloto se beneficiaron de la reestructuración del diseño organizacional, las revisiones de la clasificación de los puestos y la identificación de los puestos críticos necesarios para cumplir

los objetivos y la misión antes de comparar los puestos con los datos del mercado y establecer los salarios base. Este trabajo, detallado en un ensayo sobre el proyecto piloto de la RSP titulado “Planificación e Implementación de la Reforma del Servicio Público del Gobierno de Puerto Rico: Métodos y Prácticas”<sup>4</sup>, fue robusto y requirió mucho tiempo, por lo que no resultaba viable hacerlo para las 56 agencias bajo la jurisdicción de la OATRH antes de la implementación del Plan de Clasificación y Retribución Uniforme. Habría sido necesario un largo periodo de tiempo para llevar a cabo este trabajo de planificación organizacional y de personal antes de implementar la nueva estructura uniforme de clasificación y compensación. Dada la urgencia de normalizar y actualizar el sistema de compensación en el gobierno central, la implementación del nuevo PRU no podía esperar a que los minuciosos esfuerzos organizacionales y de personal realizados en las agencias piloto se llevaran a cabo en las 56 agencias. Como resultado de esto, pudiera ocurrir que las agencias que no formaron parte del proyecto piloto tengan clasificaciones de puestos incorrectas y que se enfrenten a problemas de compresión tras la implementación del nuevo PRU. Los problemas de compresión salarial y de tener una clase de puesto equivocada no surgieron en las agencias piloto debido al diseño organizacional previo y al trabajo de planificación de la fuerza laboral que se llevó a cabo. De cara al futuro, el diseño organizacional y el enfoque de la fuerza laboral en el programa piloto deben aplicarse en las 56 agencias del gobierno central, aunque ya se haya implementado el nuevo PRU.

#### **Los puestos directivos, profesionales y técnicos tienen salarios menos competitivos respecto al mercado laboral local que los puestos del personal de oficina, que exigen menos cualificaciones.**

Al analizar la competitividad de los salarios de las clasificaciones laborales, surgió una tendencia clara. Los salarios de los puestos directivos, profesionales y técnicos de alto nivel en el gobierno eran significativamente menos competitivos con respecto al mercado laboral local que los de los puestos de personal de oficina y otros empleos que exigen menos cualificaciones, tienen menos responsabilidad, menor autoridad y complejidad de funciones. Esta tendencia se ha observado en otros lugares que han analizado las disparidades salariales entre el sector público y el privado. En un estudio realizado por el Banco Mundial<sup>5</sup> sobre el sistema de compensación del sector público polaco, se constató que “los puestos técnicos y directivos de alto nivel suelen estar mal remunerados en relación con sus equivalentes del sector privado”. Abordar la remuneración que está por debajo del mercado de los empleados de los segmentos profesionales y directivos es especialmente apremiante dado que, según un estudio de Ketelaar, Manning y Turkisch (2007)<sup>6</sup>, retener al personal cualificado en estas funciones críticas es el factor principal para mejorar el rendimiento del sector público. Además, deben priorizarse los fondos limitados, y deben aplicarse ajustes salariales a las clases de puestos que tengan salarios menos competitivos respecto al mercado. Otorgar ajustes salariales a empleados con compensaciones ya superiores a las del mercado es antitético y contra la sana administración fiscal que el gobierno debe comprometerse a practicar.

#### **Hubo una satisfacción general positiva con la metodología utilizada que está basada en el mercado y los ajustes salariales en las agencias piloto, evidenciada por un 80% de los participantes en la encuesta<sup>7</sup> que recibieron un ajuste salarial que expresaron estar satisfechos o al menos algo satisfechos con su nueva remuneración.**

Se realizó una encuesta a los participantes en el proyecto piloto para conocer el sentir y la experiencia de los empleados con los cambios que trajo consigo la reforma, incluidos los ajustes salariales basados en el mercado. Se constató que existe una satisfacción general con los aumentos salariales en las agencias piloto, y la mayoría cree que los nuevos salarios competitivos basados en el mercado probablemente ayudarán a reclutar y atraer nuevos talentos al gobierno. La mayoría de los empleados que recibieron un ajuste salarial como resultado del proyecto piloto de la RSP

<sup>5</sup> Para más información sobre el nuevo sistema de clasificación de puestos, consulte la Carta Normativa N° 1-2023 de la OATRH disponible en <https://documents1.worldbank.org/curated/en/909311468095663693/pdf/ACS44460WP0ENG0Box0377383B00PUBBLICO.pdf>

<sup>6</sup> Ketelaar, A., N. Manning y E. Turkisch. (2007). Acuerdos basados en el rendimiento para funcionarios sénior: Experiencias de la OCDE y de otros países. Documentos de Trabajo de la OCDE sobre Gobernanza Pública Núm. 5. París, Francia: Publicaciones de la OCDE

<sup>7</sup> Para medir el impacto global del proyecto Piloto sobre los empleados participantes en todos los componentes estratégicos, incluida la compensación (es decir, el diseño organizacional, la compensación, el reclutamiento y la evaluación de los empleados), y comprender el sentir y la experiencia de los empleados con los cambios provocados por la RSP, se llevó a cabo un análisis post mortem del impacto del proyecto Piloto. El análisis incluyó una encuesta piloto final. De un total de 210 empleados que participaron en el programa piloto en Hacienda y la OGP, 160 completaron la encuesta final del programa piloto.

expresaron estar satisfechos con su nueva compensación: el 80% de los participantes en la encuesta que recibieron un ajuste salarial expresaron estar satisfechos o al menos algo satisfechos con su nueva retribución.

#### **Los aumentos salariales por antigüedad (años de servicio) están firmemente arraigados en la cultura gubernamental y en las expectativas de los empleados.**

La práctica retributiva de conceder aumentos salariales a los empleados del gobierno por antigüedad, es decir, por años de servicio, está fuertemente arraigada en la cultura del Gobierno de Puerto Rico y suele ser una expectativa que tienen los servidores públicos. Tradicionalmente, las agencias y departamentos gubernamentales tienen estructuras salariales de pasos que se centran en la antigüedad en el servicio y refuerzan la recompensa de permanecer en el puesto más que el aumento de la habilidad y la responsabilidad, la productividad y el rendimiento superior en el trabajo. En este tipo de estructura retributiva, por ejemplo, el salario de un empleado puede aumentar 1 escalón en su respectiva escala salarial (1 escalón puede representar un aumento del 2-3%) cada 2 años adicionales de servicio. Dado que la antigüedad de un empleado está vinculada a la compensación por pasos, esta estructura salarial lleva implícita la suposición de que cuanto más tiempo lleva un empleado en sus funciones, más competente y valioso es para la organización. Sin embargo, una mayor antigüedad no equivale necesariamente a una mayor destreza, productividad o capacidad. Para crear una cultura de alto rendimiento en el gobierno, es necesario que existan los mecanismos de incentivos adecuados que promuevan el rendimiento y las aportaciones de valor añadido.

Según se explicará más adelante, esa es una de las razones por las que el Gobierno de Puerto Rico ha abandonado la tradicional estructura salarial de pasos que promueve y da lugar a aumentos en respuesta a la antigüedad en el servicio, para adoptar una estructura salarial moderna que promueve aumentos salariales en respuesta a la adquisición de mayores responsabilidades y mayor complejidad, al crecimiento profesional, a la mejora de las habilidades, a mayores aportaciones a la organización, o a otros factores relacionados con el aumento de la productividad y el mérito, en lugar de la antigüedad en el servicio. Este cambio de paradigma en la forma en que el Gobierno de Puerto Rico recompensa monetariamente a los empleados requerirá ser explicado y apoyado mediante una estrategia eficaz de gestión del cambio. Incluso con un plan de gestión del cambio bien diseñado, romper con la forma tradicional de concebir la retribución en el gobierno y el énfasis en la longevidad seguramente llevará tiempo.

Además, al colocar a los empleados en la nueva estructura salarial, no se tuvieron en cuenta las características individuales de los empleados, como los años de servicio. Al construir una nueva estructura salarial, tradicionalmente se coloca a los empleados en la estructura salarial según su clase de puesto. El nivel de estudios, la antigüedad y otras características específicas de los empleados no forman parte de la implementación de una nueva estructura salarial. Si se hubieran concedido ajustes salariales adicionales a los empleados con salarios superiores al mínimo en función de los años de servicio, se habría perpetuado la antigua visión y sistema de compensar a los servidores públicos. El gobierno tiene una nueva visión de la retribución de los empleados y ha desarrollado una estructura salarial moderna que incentiva el crecimiento y avance profesional.

## **2. El desarrollo de una nueva estructura salarial**

### **a. La necesidad de una política salarial objetiva, basada en datos y en el mercado**

Dado el gran peso de los gastos en nómina del sector público, es esencial que el gobierno disponga de una metodología objetiva, transparente y basada en datos para fijar los salarios. Hacerlo garantizará que las políticas y prácticas de retribución gocen del respaldo, la confianza

y un alto grado de seguridad de las partes interesadas. Además, es importante que el gobierno ofrezca salarios que sean competitivos dentro del mercado laboral local para atraer, reclutar y retener talento capacitado y cualificado, sin que ello suponga una carga excesiva para los limitados recursos fiscales. La metodología de fijación de salarios empleada debe procurar minimizar el pago insuficiente o excesivo a los trabajadores, dado que el pago insuficiente repercutirá negativamente en los esfuerzos de reclutamiento y en la moral de la fuerza laboral, mientras que el pago excesivo es un despilfarro y es contrario a la buena administración fiscal.

La metodología basada en el mercado y en los datos utilizada para crear la nueva estructura salarial del gobierno central y establecer los salarios garantiza el cumplimiento de todos los requisitos mencionados. Proporciona un marco en el que los empleados con distintos niveles de cualificación, ocupaciones y áreas pueden ser compensados de forma competitiva, justa y razonable.

La evaluación comparativa de salarios basada en el mercado o “salary benchmarking” como se conoce en inglés, el proceso de comparar las clasificaciones de puestos de una organización con los puestos del mercado para determinar la remuneración competitiva de un puesto, ha sido esencial para las estrategias de fijación de salarios durante algún tiempo.<sup>8</sup> Según una encuesta realizada a los miembros de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos, el 87.6% afirmó llevar a cabo evaluaciones comparativas (“benchmark”) para establecer los niveles salariales.<sup>9</sup> Además, las entrevistas con directivos de RR.HH. han revelado que la evaluación comparativa de salarios (“benchmark”) es central a las prácticas de fijación de salarios.<sup>10</sup>

Para desarrollar la nueva estructura salarial moderna, se utilizaron tres insumos básicos: (1) una nueva filosofía de compensación que articula la nueva visión del gobierno sobre cómo gestionará los asuntos retributivos, (2) una metodología de evaluación comparativa salarial, “benchmark”, basada en datos y en el mercado para obtener el salario de mercado de las clasificaciones de puestos, y (3) prácticas líderes del mercado en materia retributiva (véase la Figura 8).

**Figura 8: Insumos de la estructura salarial moderna**



<sup>8</sup> Adler, L. (2020). Del Valor del Trabajo al Precio de la Persona: Cambios en las prácticas de fijación de salarios desde 1950. Documento de Trabajo

<sup>9</sup> Cullen, Z. B., Li, S., & Pérez-Truglia, R. (2022). ¿Cuánto vale mi empleado? Los efectos de la evaluación comparativa salarial (Núm. w30570). Oficina Nacional de Investigación Económica.

<sup>10</sup> Adler, L. (2020). ¿Cuánto vale un candidato a un puesto de trabajo? Estatus y evaluación en el proceso de fijación de salarios. Documento de Trabajo

<sup>11</sup> Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM) “¿Qué es una filosofía de compensación? ¿Qué se debe incluir en una filosofía de compensación?” disponible en <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/compensationphilosophy.aspx#:~:text=Una%20filosofía%20de%20compensación%20es%20simplemente,atraer%2C%20retener%20y%20motivar%20a%20empleados>

## **b. La nueva filosofía de compensación que fundamenta la política pública y la estructura retributiva**

La nueva estructura salarial moderna del Gobierno de Puerto Rico fue moldeada e impulsada por una nueva filosofía de compensación, articulada y desarrollada por líderes de entidades gubernamentales clave, como la Oficina del Gobernador, la agencia central de recursos humanos del gobierno OATRH y la Oficina de Gerencia y Presupuesto. La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés) define la filosofía de compensación como una declaración formal que documenta la postura de una organización sobre la retribución de los empleados, la cual responde al “por qué” de la retribución de los empleados y provee un marco conceptual que fundamenta la coherencia en su aplicación y asegura que sea consecuente.<sup>11</sup> Las filosofías de compensación están determinadas por la misión, la visión, los valores, los objetivos y la situación financiera de una organización, en este caso, los del gobierno. Una filosofía de compensación bien diseñada y articulada aporta claridad sobre cuál es el enfoque que se utilizará para fijar los salarios base, los incentivos que no están basados en los salarios base y otros asuntos relacionados con la retribución. Además, la consistencia y la transparencia con un asunto tan importante ayudan al gobierno a ser consecuente, fomentando una cultura de confianza, apertura y equidad. La filosofía de compensación debe percibirse como justa, defendible, equitativa y fiscalmente sensible; en armonía con la realidad financiera. La filosofía de compensación debe revisarse y actualizarse periódicamente para garantizar su alineación con las condiciones y la visión del gobierno.

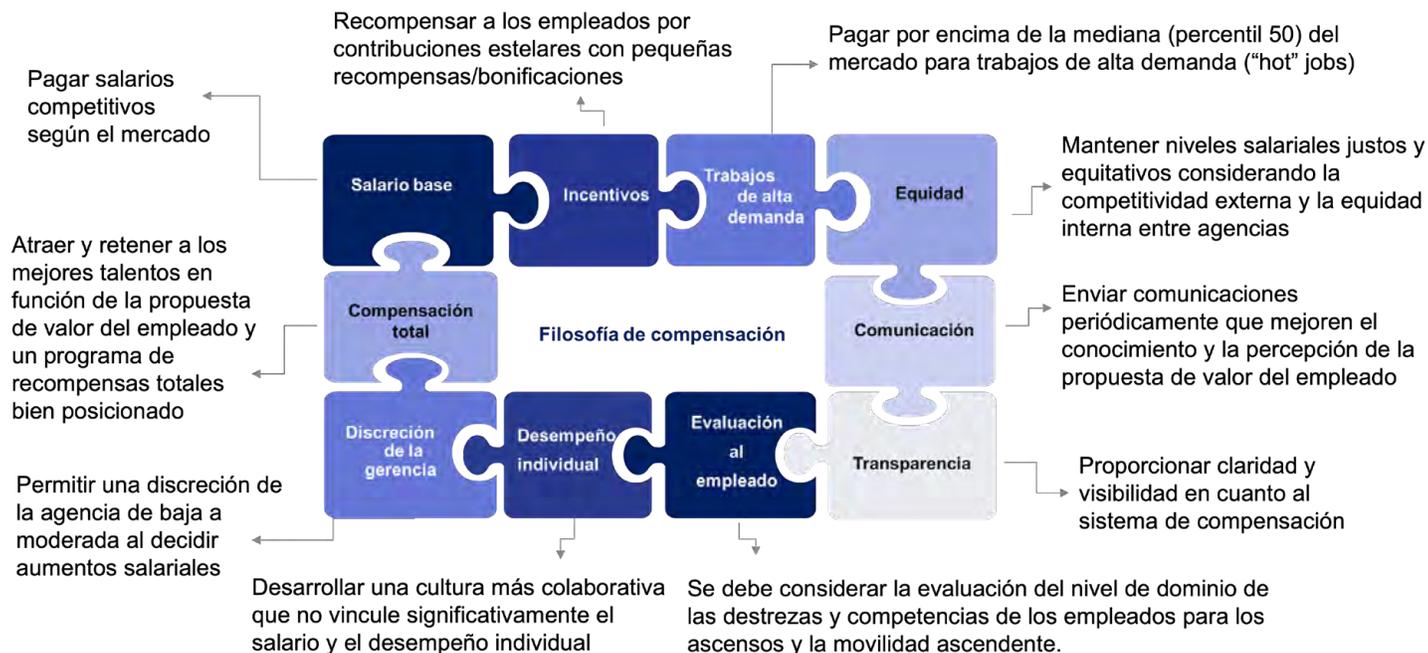
La filosofía de compensación responde a las siguientes preguntas clave.

- ¿Cuál es la postura competitiva a la que aspira el Gobierno de Puerto Rico en relación con el mercado? ¿Quiere igualar el mercado y pagar salarios comparables a los del mercado, o liderar el mercado pagando salarios más altos, o estar rezagado respecto a las ofertas del mercado al pagar salarios más bajos?
- ¿Cuál es el nivel deseado de incentivos o compensación variable?
- ¿Cómo deben influir las evaluaciones de los empleados y el rendimiento individual en la compensación?
- ¿Hasta qué punto desea el Gobierno de Puerto Rico permitir la discreción de los directivos en las decisiones de compensación?
- ¿Cómo ve el Gobierno de Puerto Rico la equidad interna? ¿Hasta qué punto es importante la uniformidad en las diferentes agencias?
- ¿Cuánta flexibilidad debe haber a la hora de fijar la compensación de los nuevos contratados?
- ¿Hasta qué punto deberían los trabajos de alta demanda o difícil reclutamiento (“hot jobs”) recibir una remuneración más alta? ¿Cuáles son los criterios que deben utilizarse para determinar los trabajos de alta demanda?

La nueva filosofía de compensación del Gobierno de Puerto Rico se resume de la siguiente manera: El Gobierno de Puerto Rico se esfuerza por atraer y retener a personas con talento y motivadas de una manera fiscalmente responsable para crear una cultura de excelencia y desarrollo profesional. La Figura 9 define la nueva filosofía de compensación del gobierno y sus diferentes componentes.

### Figura 9: Nueva filosofía de compensación del Gobierno de Puerto Rico

El Gobierno de Puerto Rico busca atraer y retener personas talentosas y motivadas de una forma fiscalmente responsable para crear una cultura de excelencia y desarrollo profesional.

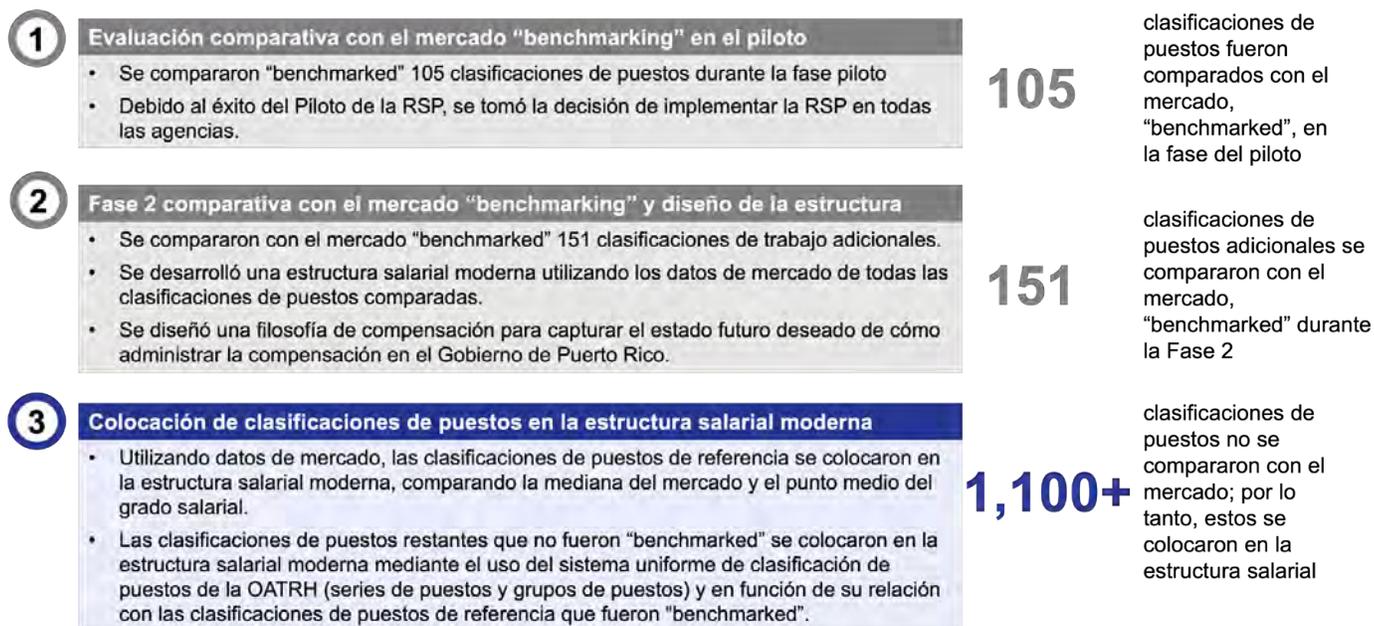


Una de las decisiones clave que había que tomar con respecto a la filosofía de compensación es cómo se comparará la retribución con la de otras entidades que compiten por el talento. El gobierno decidió equipararse con el mercado y pagar a los empleados un salario comparable al del mercado laboral local. Sin embargo, se empleará un enfoque diferente para los puestos de difícil reclutamiento o los trabajos de alta demanda ("hot jobs") que requieren consideraciones adicionales. Una estrategia adaptable a todos los casos en cuanto a la filosofía de compensación no siempre funciona y pueden desarrollarse filosofías diferentes para distintos segmentos de empleados.

#### c. Análisis comparativo de salarios basado en el mercado ("salary benchmarking")

Para comparar el salario base de las clasificaciones de puestos en el gobierno con puestos comparables en el mercado laboral local, se realizó una evaluación comparativa de salarios. La evaluación comparativa de salarios o, en inglés "salary benchmarking", es el proceso mediante el cual se comparan las clasificaciones de los puestos de una organización con los puestos del mercado, a fin de determinar la remuneración competitiva de una clase de puesto. De las cerca de 1,500 clasificaciones de puestos del nuevo Sistema Uniforme Clasificación de Puestos de la OATRH, se evaluaron comparativamente un total de 256 clasificaciones de puestos. De estas 256 clasificaciones de puestos evaluadas comparativamente "benchmarked", 105 se evaluaron durante la fase piloto (véase la Figura 10).

## Figura 10: Evaluación comparativa con el mercado, “benchmarking” y desarrollo de la estructura salarial



Tradicionalmente, no todas las clasificaciones de puestos se someten a una evaluación comparativa ni se valoran externamente en el mercado, dada la cantidad de tiempo y recursos que ello supondría. Según se explicará más adelante con un ejemplo, la evaluación comparativa de salarios realizada correctamente siguiendo las mejores prácticas es un trabajo minucioso y que requiere mucho tiempo. Además, una parte significativa de las cerca de 1,500 clasificaciones de puestos no tienen ningún empleado activo. La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés) provee, mediante un conjunto de herramientas digitales que guía a las organizaciones paso a paso sobre cómo construir estructuras salariales basadas en el mercado, recomendaciones entre las que destacan que los puestos evaluados comparativamente representen aproximadamente el 70% de la población de empleados. Las clasificaciones de puestos que se seleccionaron para la evaluación comparativa o “benchmark” se eligieron de esta forma para maximizar el número de empleados representados. Como resultado, las 256 clasificaciones de puestos evaluadas comparativamente representaban sobre 60% de los sobre 22,000 puestos. Una vez obtenidos los datos del mercado, estas clasificaciones de puestos evaluadas comparativamente se colocaron en la estructura salarial moderna ubicándolas según la comparación entre la mediana del mercado y el punto medio del grado salarial. Los puestos para los que no se hizo evaluación comparativa o “benchmark” se incluyeron en la estructura salarial utilizando el sistema uniforme de clasificación de puestos de la OATR (series de puestos y grupos de puestos) y comparándolos con los puestos de referencia relacionados.

Para cada clase de puesto que se evaluó comparativamente, se siguió el siguiente método que se describe, utilizando como ejemplo la clase de puesto de economista. Para este ejercicio se utilizaron los requisitos mínimos de las especificaciones de puestos. Se obtuvieron la descripción y las especificaciones de la clase de un economista en el Plan de Clasificación Uniforme elaborado por la OATR y se compararon con la descripción y las especificaciones del puesto de un economista que se encuentran en dos fuentes de datos salariales de confiabilidad y prestigio reconocidos. Aunque la coincidencia entre la descripción del puesto y las especificaciones nunca será exacta

al 100%, una coincidencia de al menos el 80% se considera una buena coincidencia que puede utilizarse. Es importante destacar que no es adecuado cotejar únicamente los títulos para obtener los datos del mercado, sino que el cotejo debe realizarse entre las descripciones de los puestos y las especificaciones.

Las descripciones y especificaciones de clase proporcionan información esencial para comparar los puestos de una organización con los puestos de encuestas externas. Contar con descripciones y clasificaciones de puestos actualizadas y asegurarse de que los empleados tienen las clasificaciones de puestos adecuadas que describan con exactitud sus tareas, deberes y responsabilidades actuales es vital para garantizar que los empleados reciben la remuneración que corresponde. Si las descripciones de los puestos no están actualizadas o si un empleado no tiene la clasificación laboral correcta que refleje las funciones y responsabilidades que desempeña, el ejercicio de evaluación comparativa o “benchmark” no arrojará niveles de remuneración adecuados para el empleado. Otra práctica líder en materia de evaluación comparativa de salarios es seleccionar fuentes de datos de mercado externas de reconocido prestigio y actualizadas antes de iniciar el proceso de análisis del mercado. Aunque existen múltiples encuestas salariales entre las que elegir, algunas de las cuales ofrecen datos salariales gratuitos, no todas son confiables. No se recomienda el uso de datos salariales en línea, como los de Glassdoor.com, Payscale.com o Salary.com, para comparar puestos y diseñar estructuras salariales, dada la gran preocupación que suscita la precisión de los datos. Los sitios web de datos salariales de colaboración abierta “crowdsourced” no trabajan con un muestreo aleatorio de datos, y además utilizan tamaños de muestra muy pequeños.

Además, es una buena práctica utilizar múltiples fuentes de datos para validar los datos y rellenar las brechas de información. Puede que una sola fuente de datos no proporcione todos los datos necesarios, sobre todo cuando hay que evaluar comparativamente muchas clasificaciones de puestos. Aunque lo mejor es que ambas fuentes coincidan con la descripción del puesto, tener dos opciones es beneficioso en caso de que una de las fuentes no coincida con exactitud.

Las dos fuentes de datos salariales utilizadas para comparar los puestos y diseñar la nueva estructura salarial fueron el Instituto de Investigación Económica (Economic Research Institute, ERI, por su nombre y siglas en inglés) y la Oficina de Estadísticas Laborales (Bureau of Labor Statistics, BLS, por su nombre y siglas en inglés). Se trata de fuentes de datos salariales de gran reputación que cumplen con las normas estadísticas más exigentes, así como los parámetros de calidad y confiabilidad necesarios para la elaboración de un sistema de compensación gubernamental.

La descripción del puesto de economista en el Sistema Uniforme de Clasificación de Puestos de la OATRH se comparó con la descripción del puesto disponible y provista por el ERI como por la BLS. Una vez encontrada la correspondencia adecuada entre la descripción del puesto y las fuentes de datos salariales, se obtuvieron los datos salariales y se desarrollaron estimados de consenso de mercado para el salario base de los puestos evaluados comparativamente a partir de los datos de la encuesta. La metodología estándar consiste en identificar la base de consenso del mercado en los percentiles 25, 50 (mediana) y 75. Según se observa en la Figura 11, el percentil 25 del mercado para un economista es de \$60,456, el percentil 50 o la mediana es de \$66,957, y el percentil 75 es de \$73,315. Si hay una buena coincidencia en la descripción del puesto en ambas encuestas salariales, se obtienen los datos de ambas fuentes y se crea un compuesto de mercado por promedio simple. En otras palabras, se promedia el percentil 50 o la mediana de ambas fuentes.

Se siguió el robusto proceso de evaluación comparativa salarial antes mencionado con todas las clasificaciones de puestos que se evaluaron comparativamente. Aunque este meticuloso proceso de evaluación comparativa de los salarios ha sido sin duda laborioso y ha tomado mucho tiempo, sigue las prácticas más avanzadas y dará lugar a las estructuras y prácticas retributivas más justas, equitativas y competitivas posibles.

**Figura 11: Ejemplo de una clasificación de puesto comparada con el mercado “benchmarked” (Economista)**

Se realizó un proceso robusto para parear las especificaciones de clase con el mercado externo.

Se utilizaron estas fuentes de datos de encuestas publicadas del mercado laboral de San Juan (ERI/BLS).

Job Code	Job Title	Survey Source	Survey Job Description & Function or Requirement
	Economist	FOMB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professional and specialized work that consists of collecting, analyzing, evaluating and interpreting socioeconomic and financial data to carry out the corresponding economic studies in an Agency of the Government of Puerto Rico.</li> <li>The employee performs work of moderate complexity and responsibility that consists of the collection, analysis, evaluation and interpretation of socioeconomic and financial data to carry out the corresponding economic studies in an Agency of the Government of Puerto Rico. He works under the general supervision of a senior employee, who gives him general instructions in the common aspects of the position and specific instructions in new or unforeseen situations. He exercises a moderate degree of initiative and his own criteria in the performance of his duties, in harmony with applicable laws, regulations, rules and procedures. His work is reviewed through reports he submits and through meetings with his supervisor.</li> <li>Bachelor's degree in Economics from a licensed and/or accredited educational institution.</li> </ul>
edOT: 03006/010	Economist	ERI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plans, designs, and researches to aid in interpretation of economic relationships and in solution of problems arising from production and distribution of goods and services.</li> <li>Studies how society distributes scarce resources such as land, labor, raw materials, and machinery to produce goods and services.</li> <li>Plans and conducts research, collects and analyzes data, monitors economic trends, and develops economic forecasts.</li> <li>Utilizes mathematical models to help forecast answers to economic questions.</li> <li>Studies economic and statistical data in area of specialization.</li> <li>Devises methods and procedures for collecting and processing data, utilizing knowledge of available sources of data and various economic and sampling techniques.</li> <li>Compiles data relating to research area, such as employment, productivity, and wages and hours.</li> <li>Reviews and analyzes economic data in order to prepare reports detailing results of investigation, and to stay abreast of economic changes.</li> <li>Organizes data into report format and arranges for preparation of graphic illustrations of research findings.</li> <li>Formulates recommendations, policies, or plans to aid in market interpretation or solution of economic problems, such as recommending changes in methods of agricultural financing, domestic, and international monetary policies, or policies that regulate investment and transfer of capital.</li> <li>May supervise and assign work to staff.</li> <li>Conduct research, prepare reports, or formulate plans to address economic problems related to the production and distribution of goods and services or monetary and fiscal policy. May collect and process economic and statistical data using sampling techniques and econometric methods. Excludes "Market Research Analysts and Marketing Specialists" (13-1161).</li> </ul>
19-3011	Economista - 10% discount	BLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct research, prepare reports, or formulate plans to address economic problems related to the production and distribution of goods and services or monetary and fiscal policy. May collect and process economic and statistical data using sampling techniques and econometric methods. Excludes "Market Research Analysts and Marketing Specialists" (13-1161).</li> </ul>

Datos actuales		Salario base anual del mercado		
Título del puesto	Años de Experiencia	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Economista	1	\$60,456	\$66,957	\$75,315

Además, debe existir un método para reducir o compensar el desfase entre la fecha de referencia de los datos de comparabilidad y la fecha del ajuste salarial. Los datos salariales proporcionados por las encuestas salariales se refieren a un momento concreto del pasado. Por ejemplo, los datos salariales del ERI que se utilizaron son de julio de 2021, mientras que los datos del BLS son de mayo de 2021 y mayo de 2020 cuando no se disponía de los datos de mayo de 2021. Por lo tanto, los datos deben ser "trended" o "aged" conformemente hasta un punto común en el tiempo. El 1 de septiembre de 2022 fue la fecha elegida como el punto común en el tiempo. El "aging factor" para los datos de BLS fue del 3.0% y del 2.7% para los datos del ERI.

Otros enfoques metodológicos que se deben tener en cuenta son el que los datos de la encuesta salarial incluyan salarios tanto del sector privado como del público. Los datos de la encuesta salarial obtenidos del ERI y la BLS corresponden a San Juan, Puerto Rico y, para los datos de ERI que proporciona datos salariales por años de experiencia, se utilizaron los años de experiencia de los requisitos de la descripción del puesto para tener en cuenta el nivel del puesto (véase la Figura 12).

**Figura 12: Metodología**

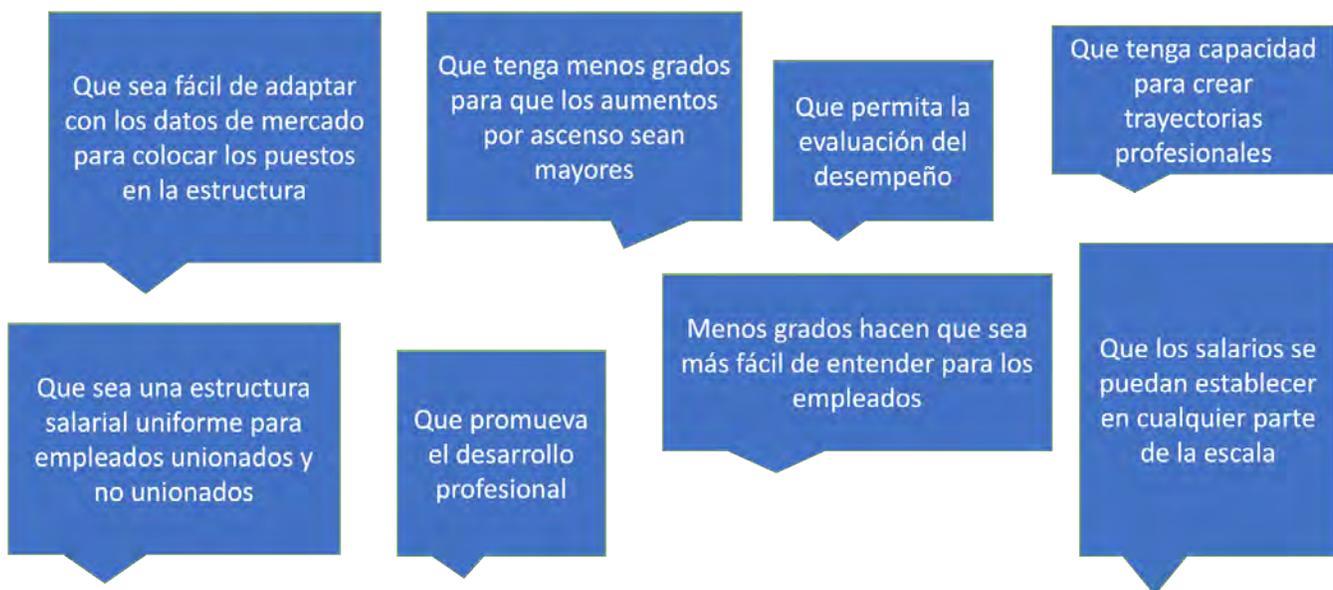
<b>Factores de tendencia</b>	Los datos de BLS fueron traídos al presente "trended" utilizando un factor de tendencia de 3%, y 2.7% en cuanto a datos del ERI
<b>Benchmark del mercado</b>	Data del mercado: percentil 25, mediana, percentil 75
<b>Industrias</b>	Todas las Industrias
<b>Ubicación</b>	San Juan, Puerto Rico
<b>Años de experiencia</b>	Para la data de ERI, se utilizaron los años de experiencia de los requisitos de la descripción del puesto para ajustar según era necesario
<b>"Premium"/ Descuento</b>	Para la data de BLS, se aplicaba un "premium" o descuento de 10% cuando el puesto comparado con el mercado "benchmarked" estaba a un nivel superior o inferior a la descripción de puesto de la OATR

Por último, se aplicó una prima (“premium”) o descuento (“discount”) del 10% a los datos de la BLS cuando el puesto evaluado comparativamente era de un nivel inferior o superior a la descripción del puesto de la OATRH.

#### d. De una estructura salarial tradicional de pasos a una estructura salarial moderna

Una vez que el gobierno desarrolló una filosofía de compensación bien articulada para todo el gobierno y se completó la evaluación comparativa salarial basada en el mercado, se consideraron y evaluaron varios tipos de estructuras salariales para garantizar que esta reflejara la nueva filosofía y visión de la compensación. La nueva estructura salarial establece bandas salariales para los puestos y les permite a las agencias clasificar y pagar a los empleados adecuadamente por el trabajo que realizan. La Figura 13 proporciona los atributos de una estructura salarial que buscaba el gobierno.

**Figura 13: Lo que buscaba el gobierno de una estructura salarial**



Al considerar distintos tipos de estructuras salariales, el gobierno evaluó dos tipos, una estructura de pasos y una estructura moderna basada en el mercado. Aunque las estructuras salariales de pasos son más fáciles de entender y administrar, hay desventajas cruciales que se deben destacar y que no las hacen adecuadas para la forma en que el gobierno quiere manejar los temas relacionados con la compensación. Una estructura salarial de pasos tradicional no es congruente con el estado futuro deseado por el gobierno en materia de compensación, dada su falta de flexibilidad en los procesos de fijación de salarios, los ajustes salariales se rigen principalmente por la permanencia o los años de servicio y no por el rendimiento, no tiene presente un mayor nivel de cualificación o responsabilidad para los ascensos y la contratación, e inhibe la capacidad de retribuir los trabajos de alta demanda pues se basa en la permanencia. En una estructura de pasos, los empleados son contratados en el Paso 1 y ascienden un escalón a intervalos regulares (generalmente anualmente), los aumentos salariales son automáticos y están impulsados por la permanencia y no basados en evaluaciones del empleado según el rendimiento o las competencias.

La estructura salarial moderna, por otra parte, facilita una más estrecha congruencia con los datos del mercado y le permitirá al gobierno pagar a precios competitivos de mercado, los ajustes salariales no se basan únicamente en la permanencia en el puesto, sino que también pueden determinarse por la evaluación periódica de destrezas, competencias y/o el rendimiento del empleado, y en general proporciona una mayor flexibilidad en los procesos de fijación de salarios.

En resumen, la estructura moderna proporcionaba más beneficios generales que la estructura de pasos, se alinea mejor a la nueva visión del Gobierno de Puerto Rico sobre cómo debe pagar a sus empleados y las prácticas de compensación y permite avanzar hacia el objetivo de tener una fuerza laboral pública más centrada en el rendimiento (véase la Figura 14 para una comparación de las estructuras salariales de pasos y moderna).

### Figura 14: Comparación de estructuras salariales – De Pasos vs. Moderna

Se consideraron y evaluaron los diversos beneficios de cada estructura salarial y se seleccionó la estructura salarial moderna, ya que corresponde mejor con la nueva filosofía de compensación y el estado futuro deseado de cómo administrar la compensación en el Gobierno de Puerto Rico.

Acción	Estructura de pasos	Estructura moderna	Descripción
Alineamiento con el mercado	★☆☆☆☆	★★★★★ ✓	La estructura moderna facilita una alineación más cercana al mercado
Flexibilidad en establecer salarios	★☆☆☆☆	★★★★★ ✓	Fijación salarial rígida en la estructura de pasos
Permite un aumento por ascenso significativo	★☆☆☆☆	★★★★★ ✓	Flexibilidad permite aumentos por ascenso mas significativos
Permite la evaluación de empleados	★☆☆☆☆	★★★★★ ✓	La estructura moderna permite moverse hacia una filosofía de pago basada en el desempeño
Promueve la equidad interna	★☆☆☆☆	★★★★★ ✓	Pago basado en años de servicio en la estructura de pasos
Facilita la transparencia	★★★★★ ✓	★★★★★	Los empleados saben y entienden cuánto ganarán en cada nivel de la estructura de pasos
Diferencias por trabajos de alta demanda "hot jobs"	★★★★★	★★★★★ ✓	La estructura de pasos inhibe la capacidad de pagar los "hot jobs" ya que se basa en pasos
Facilidad de administración	★★★★★	★★★☆☆	La estructura moderna es más onerosa administrativamente: requiere revisiones frecuentes
Clasificación promedio	★★★★★	★★★★★ ✓	La estructura moderna provee mayores beneficios que la estructura de pasos

★ Indica el nivel de beneficio que proporciona la estructura      ✓ Indica la opción de estructura más beneficiosa

### e. Diseño moderno de la estructura salarial

Una estructura salarial es una estructura de compensación compuesta por una serie de niveles o grados que incluye la banda salarial de cada nivel. Cada grado salarial tiene un mínimo, un punto medio y un máximo. La estructura salarial moderna utiliza bandas salariales para refinar aún más la oportunidad salarial en función del valor de mercado de un trabajo o del nivel de competencia de un empleado. El movimiento de carrera es de grado a grado y no de paso a paso, según ocurriría en la estructura salarial tradicional de pasos. La Figura 15 ilustra la nueva estructura salarial moderna del Gobierno de Puerto Rico, con salarios tanto anuales como mensuales.

**Figura 15: La nueva estructura salarial moderna del Gobierno de Puerto Rico**

<b>Estructura Salarial Moderna</b>						
	<b>Anual (\$)</b>			<b>Mensual (\$)</b>		
<b>Grado</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Punto Medio</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Punto Medio</b>	<b>Máximo</b>
1	19,800	23,800	27,800	1,650	1,983	2,317
2	21,300	25,600	29,900	1,775	2,133	2,492
3	22,900	27,500	32,100	1,908	2,292	2,675
4	24,600	29,600	34,600	2,050	2,467	2,883
5	26,500	31,800	37,100	2,208	2,650	3,092
6	28,500	34,200	39,900	2,375	2,850	3,325
7	30,600	36,800	43,000	2,550	3,067	3,583
8	33,000	39,600	46,200	2,750	3,300	3,850
9	35,500	42,600	49,700	2,958	3,550	4,142
10	38,100	45,800	53,500	3,175	3,817	4,458
11	40,300	50,400	60,500	3,358	4,200	5,042
12	44,300	55,400	66,500	3,692	4,617	5,542
13	48,700	60,900	73,100	4,058	5,075	6,092
14	53,600	67,000	80,400	4,467	5,583	6,700
15	59,000	73,700	88,400	4,917	6,142	7,367
16	64,900	81,100	97,300	5,408	6,758	8,108
17	71,400	89,200	107,000	5,950	7,433	8,917
18	78,500	98,100	117,700	6,542	8,175	9,808
19	82,800	110,400	138,000	6,900	9,200	11,500
20	93,200	124,200	155,300	7,767	10,350	12,942
21	104,800	139,700	174,600	8,733	11,642	14,550
22	117,900	157,200	196,500	9,825	13,100	16,375
23	132,700	176,900	221,100	11,058	14,742	18,425
24	149,300	199,000	248,800	12,442	16,583	20,733
25	167,900	223,900	279,900	13,992	18,658	23,325

La Figura 16 describe atributos de la nueva estructura salarial moderna, en concreto la "amplitud de las escalas salariales" y la progresión del punto medio. La estructura salarial moderna utiliza progresiones de punto medio y bandas salariales que aumentan gradualmente. Esto significa que los porcentajes entre los puntos medios y los porcentajes entre los mínimos y los máximos se expanden gradualmente a medida que se asciende en la estructura, para ajustarse mejor a las condiciones del mercado.

## Figura 16: Atributos de la estructura salarial moderna



De acuerdo con las principales prácticas del mercado en materia de estructuras salariales, una estructura salarial moderna suele tener entre 25 y 30 grados. Al examinar los datos de esa clase de puesto evaluada comparativamente, se determinó que 25 grados eran los más adecuados para el Gobierno de Puerto Rico. Tener menos grados salariales le permite al Gobierno la posibilidad de ofrecer aumentos por ascenso más significativos.

### f. Colocación de las clasificaciones de puestos en la estructura salarial moderna

Una vez evaluadas las clasificaciones de puestos y creada la estructura salarial moderna, tocaba colocar las clasificaciones de puestos en la estructura salarial. Las clasificaciones de puestos se ubicaron en la estructura salarial utilizando una de las siguientes estrategias: (1) Valorar la clase de puesto según el mercado y utilizar la mediana del mercado para determinar el punto medio del grado salarial más cercano, y (2) Asignar la clase de puesto en el grado salarial adecuado.

Las clasificaciones de puestos evaluadas comparativamente, para las que se realizaron el "benchmark", se colocaron en la estructura salarial moderna tomando como referencia la mediana del mercado para cada clasificación de puestos. La Figura 17 muestra el ejemplo de la clasificación de puesto de economista evaluada comparativamente. La mediana del mercado para cada clasificación de puesto se comparó con los puntos medios de los grados salariales. Cada clasificación de puesto se colocó en la banda salarial en la que el punto medio de la banda salarial y la mediana del mercado estaban más próximos. Según se observa en la Figura 17, la mediana del mercado para la clasificación del puesto de economista es de \$66,957, que es lo más cercano al punto medio de \$67,000 del grado salarial 14 de la estructura salarial moderna. Por consiguiente, la clasificación del puesto de economista se situó en el grado salarial 14.

A las clasificaciones de puestos que no se evaluaron comparativamente se les asignaron un grado salarial en la estructura salarial moderna. Para ello, se desarrolló un proceso utilizando la propuesta de asignación de escalas de la OATRH de 2019 para diseñar un esquema que utiliza una línea de

**Figura 17: Clases de puesto comparadas (benchmarked) en la estructura salarial**

Las clases de puesto comparadas (“benchmarked”) se alinearon con la estructura salarial moderna usando la mediana del mercado para cada clasificación de puesto.

- La mediana del mercado para cada clasificación de puesto se evaluó contra los puntos medios de los 25 grados salariales de la estructura salarial
- Cada clasificación de puesto se colocó en el grado salarial donde el punto medio del grado salarial y la mediana del mercado estaban más cerca.

**Ejemplo (Clasificación de puesto – Economista):**

- Mediana del mercado - \$66,957
- Mediana del mercado es mas cercana al punto medio (\$67,000) del grado salarial 14
- La clasificación de puesto *Economista* fue colocada en el grado salarial 14

Economista →

Grado	Mínimo	Punto Medio	Máximo
1	\$19,800	\$23,800	\$27,800
2	\$21,300	\$25,600	\$29,900
3	\$22,900	\$27,500	\$32,100
4	\$24,600	\$29,600	\$34,600
5	\$26,500	\$31,800	\$37,100
6	\$28,500	\$34,200	\$39,900
7	\$30,600	\$36,800	\$43,000
8	\$33,000	\$39,600	\$46,200
9	\$35,500	\$42,600	\$49,700
10	\$38,100	\$45,800	\$53,500
11	\$40,300	\$50,400	\$60,500
12	\$44,300	\$55,400	\$66,500
13	\$48,700	\$60,900	\$73,100
14	\$53,600	\$67,000	\$80,400
15	\$59,000	\$73,700	\$88,400
16	\$64,900	\$81,100	\$97,300
17	\$71,400	\$89,200	\$107,000
18	\$78,500	\$98,100	\$117,700
19	\$82,800	\$110,400	\$138,000
20	\$93,200	\$124,200	\$155,300
21	\$104,800	\$139,700	\$174,600
22	\$117,900	\$157,200	\$196,500
23	\$132,700	\$176,900	\$221,100
24	\$149,300	\$199,000	\$248,800
25	\$167,900	\$223,900	\$279,900

Datos actuales		Salario base anual del mercado			Estructura salarial moderna	
Título del puesto	Años de Experiencia	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Grado salarial	Punto medio de grado salarial
Economista	1	\$60,456	<b>\$66,957</b>	\$75,315	14	<b>\$67,000</b>

mejor ajuste entre la propuesta de OATRH y la estructura salarial moderna. Esta línea de mejor ajuste se utilizó para crear una correspondencia uno-a-uno entre la propuesta de escalas de la OATRH y la nueva estructura salarial moderna. Además, la OATRH examinó y asignó las clases de puestos para los que no se realizó el “benchmark” a los grados salariales de la estructura salarial moderna, tomando en cuenta las clasificaciones de puestos de referencia que están en la misma progresión de puestos (serie) y las clasificaciones de puestos evaluadas comparativamente que están relacionadas en función de la familia de puestos. Mediante sesiones de trabajo de más de una semana de duración, la OATRH y la JSAF revisaron la asignación y agrupación de clases de las sobre 1,100 clasificaciones de puestos para las que no se realizó un “benchmark”.

La Figura 18 ofrece un ejemplo de cómo se ha clasificado o ubicado en la estructura salarial moderna una clase de puesto (especialista en estudios económicos) que no fue objeto del “benchmark” o evaluación comparativa con el mercado. La OATRH y la JSAF determinaron que la clase de economista, cuyo grado salarial es 14 según surgió del “benchmark” o evaluación comparativa con el mercado, era el mejor punto de referencia para determinar el grado salarial para la clase de especialista en estudios económicos. Basándose en cómo están nivelados actualmente el economista y el especialista en estudios económicos, la OATRH y la JSAF asignaron al especialista en estudios económicos el grado salarial 16 en la estructura salarial moderna.

**Figura 18: Clases de puesto no comparadas (benchmarked)**

Las clases de puestos que no se compararon con el mercado (“benchmarked”) se incluyeron en la estructura salarial moderna.

- A través de sesiones de trabajo, OATRH y FOMB revisaron las clases de puesto restantes de más de 1,100 y las ubicaron en la estructura salarial moderna basada en la búsqueda de una clasificación de puesto comparable.

**Ejemplo (Clasificación de puesto - Especialista en Estudios Económicos)**

- No se obtuvo datos del mercado (benchmarked)
- OATRH y la JSAF determinaron que el *Economista* (Grado 14), la cual fue comparada (benchmarked), era el mejor punto de referencia
- Basado en como el *Economista* y el *Especialista en Estudios Económicos* están actualmente nivelados, la OATRH y la JSAF colocaron al Especialista en Estudios Económicos en el Grado 16 de la estructura salarial moderna



Grado	Mínimo	Punto Medio	Máximo
1	\$19,800	\$23,800	\$27,800
2	\$21,300	\$25,600	\$29,900
3	\$22,900	\$27,500	\$32,100
4	\$24,600	\$29,600	\$34,600
5	\$26,500	\$31,800	\$37,100
6	\$28,500	\$34,200	\$39,900
7	\$30,600	\$36,800	\$43,000
8	\$33,000	\$39,600	\$46,200
9	\$35,500	\$42,600	\$49,700
10	\$38,100	\$45,800	\$53,500
11	\$40,300	\$50,400	\$60,500
12	\$44,300	\$55,400	\$66,500
13	\$48,700	\$60,900	\$73,100
14	\$53,600	\$67,000	\$80,400
15	\$59,000	\$73,700	\$88,400
16	\$64,900	\$81,100	\$97,300
17	\$71,400	\$89,200	\$107,000
18	\$78,500	\$98,100	\$117,700
19	\$82,800	\$110,400	\$138,000
20	\$93,200	\$124,200	\$155,300
21	\$104,800	\$139,700	\$174,600
22	\$117,900	\$157,200	\$196,500
23	\$132,700	\$176,900	\$221,100
24	\$149,300	\$199,000	\$248,800
25	\$167,900	\$223,900	\$279,900



Se llevaron a cabo talleres con el personal de recursos humanos de las agencias para maximizar las posibilidades de una implementación exitosa de la nueva estructura salarial y el sistema uniforme de clasificación de puestos y garantizar que las partes interesadas clave tengan una comprensión clara de la nueva filosofía de compensación y la estructura salarial.

## IV. Actividades, recursos de implementación y gestión del cambio



## IV. Actividades, recursos de implementación y gestión del cambio

Para maximizar las posibilidades de una implementación exitosa y sin contratiempos de la nueva estructura salarial y garantizar que los principales interesados comprendan plenamente cómo se concibieron la nueva filosofía de compensación y la estructura salarial, se elaboró un plan cabal de gestión del cambio, comprendido por comunicaciones, materiales y actividades, como talleres, “webinars”, atención directa e individual con representantes de las entidades públicas, de manera que permitiera satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas. Las actividades y recursos de gestión del cambio, para involucrar, preparar y apoyar a los empleados en los cambios de la reforma, acompañan todos los aspectos de la RSP, incluyendo la implementación de la nueva estructura salarial.

*Figura 19: Actividades y recursos para apoyar la implementación de la nueva estructura salarial*

### SEMINARIO WEB “WEBINAR”

Sesión para presentar y explicar el desarrollo del nuevo sistema de compensación y estructura salarial



### TALLERES SOBRE LA NUEVA ESTRUCTURA SALARIAL

Talleres enfocados en permitir a las agencias entender el proceso de desarrollo de la nueva estructura salarial, revisar dudas y atender inquietudes respecto a la comunicación con los empleados.



### DOCUMENTO DE PREGUNTAS FRECUENTES

Documento que incluye las preguntas frecuentes que los empleados pueden tener sobre la nueva estructura salarial, reclasificaciones y ajustes salariales.



### HOJAS INFORMATIVAS

Hojas informativas con información relevante sobre la nueva filosofía de compensación, estructura salarial y rangos salariales.



### TABLEROS “DASHBOARDS”

Tableros o “dashboards” para cada agencia con datos relevantes sobre la estructura salarial y ajustes salariales.



Según se observa en la Figura 19, estas actividades y recursos incluyeron: la creación y realización de seminarios web para presentar y explicar la nueva filosofía de compensación y la estructura salarial a líderes de las agencias del gobierno central y su equipo de RR.HH.; talleres para explicarles tanto a ellos como a representantes sindicales cómo se desarrolló la nueva estructura salarial y abordar sus preguntas y preocupaciones; un documento de preguntas frecuentes, folletos con información clave y específica; tableros visuales (“dashboards”) con datos relevantes de todo el gobierno y

específicos de cada agencia para facilitar el análisis y la comprensión de los datos, y otros recursos de apoyo para comunicar y reforzar los mensajes clave. La Figura 20 ofrece más detalles sobre lo que se trató en un seminario web y en tres talleres impartidos a los líderes de RR.HH. de las agencias para apoyar la implementación de la nueva estructura salarial.

**Figura 20: Talleres y seminario web para apoyar la implementación de la nueva estructura salarial**



**SEMINARIO WEB “WEBINAR”**  
Proveer una visión general de cómo la Reforma del Servicio Público ha contribuido al proceso de creación de la nueva estructura salarial, así como revisar las próximas actividades para implementar la nueva estructura salarial y ajustes salariales correspondientes. .

**TALLER 1**  
Discusión sobre el impacto positivo que tendrá el nuevo sistema de compensación en el Gobierno de Puerto Rico. Además, brindó a los líderes de recursos humanos de las agencias orientación y conocimiento sobre la implementación de la nueva estructura salarial y como explicar a los empleados.

**TALLER 2**  
Resumió los temas cubiertos en el Taller 1, brindó orientación a los líderes de recursos humanos sobre cómo revisar los datos de los empleados y los tableros “dashboards”, respondió cualquier pregunta e inquietud sobre reclasificaciones, trabajos de alta demanda y otros temas, y compartió los próximos pasos para una implementación exitosa.

**TALLER 3**  
Se compartió el progreso y las actividades restantes para la implementación de la nueva estructura salarial, errores identificados luego de un proceso de revisión de calidad de datos y acciones correctivas necesarias, y se compartió el proceso para enviar las cartas a los empleados, entre otros temas.

La gestión del cambio, en pocas palabras, es el proceso de ayudar a los empleados a entender y adoptar un cambio organizacional, ya sea de una nueva tecnología, proceso de trabajo u objetivos. Conseguir que el personal acepte un cambio no es tarea fácil y requiere una cuidadosa planificación, administración y ejecución de actividades específicas, como el análisis de las partes interesadas, la comunicación formal e informal mediante múltiples canales, la educación y la formación. La tensión, la aprensión y/o el disloque que pudieran surgir debido a la introducción de una nueva tecnología, proceso u objetivo en una organización pueden mitigarse mediante la transparencia, la honestidad y la integridad de quienes impulsan el cambio. Los empleados precisan conocer los objetivos y la razón de ser del cambio que se está llevando a cabo y desean participar y ser valorados a lo largo del esfuerzo. Mediante una comunicación bidireccional clara, transparente y consistente entre los que implementan el cambio y las partes interesadas, se maximiza la aceptación. Un plan eficaz de gestión del cambio puede ayudar a justificar el cambio, promover la comunicación, manejar la resistencia y las expectativas y evidenciar el progreso. La ausencia de una estrategia de gestión del cambio eficaz, bien concebida y ejecutada, es a menudo la razón por la que la adopción de una nueva tecnología o procesos no produce todos los beneficios potenciales o no alcanza los objetivos esperados. Por todas las razones anteriores, entre otros factores, la gestión del cambio ha sido un componente central de la planificación y la implementación en todas las líneas de trabajo del proyecto piloto de la Reforma del Servicio Público, incluyendo el nuevo sistema de compensación y la estructura salarial del gobierno.



## V. Empleados beneficiados por el nuevo Plan de Retribución Uniforme

---

---

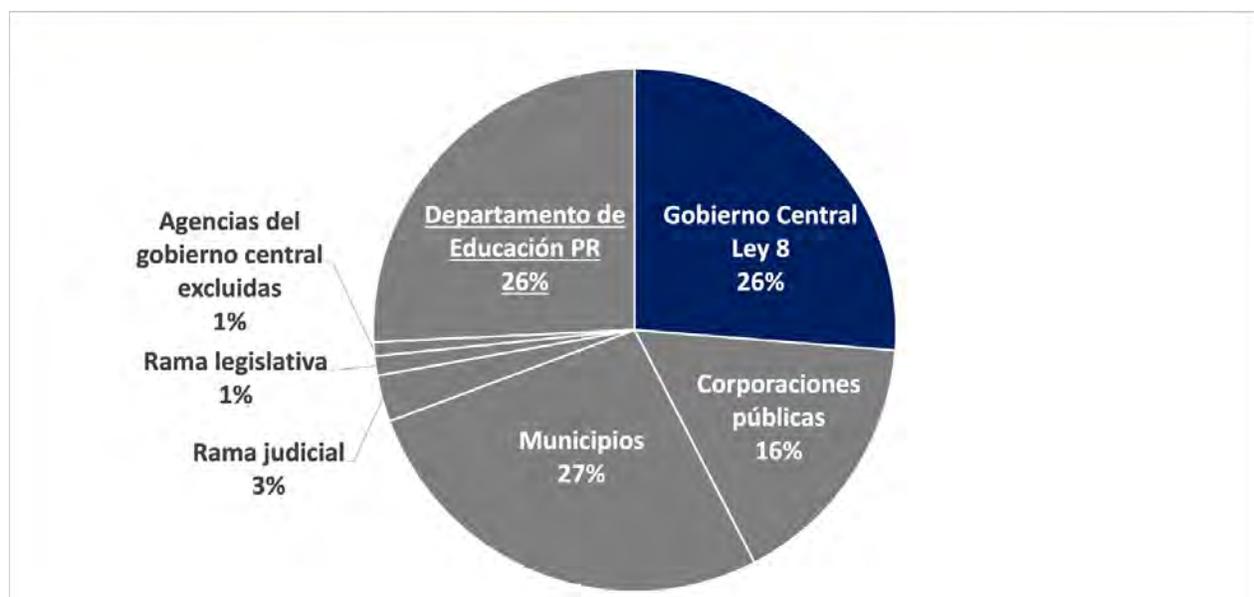
## V. Empleados beneficiados por el nuevo Plan de Retribución Uniforme

### Agencias excluidas de la Ley Núm. 8-2017 y de la nueva estructura salarial

Uno de los objetivos centrales de la Ley Núm. 8-2017, según enmendada, “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”, es avanzar hacia la centralización de la administración de los recursos humanos del gobierno. Sin embargo, muchas agencias e instrumentalidades del gobierno están excluidas de su aplicación. Entre ellas se incluyen: la Rama Legislativa, el Poder Judicial, corporaciones o instrumentalidades públicas o público-privadas que operan como negocios o empresas privadas, la Universidad de Puerto Rico, la Oficina del Gobernador, la Comisión Estatal de Elecciones de Puerto Rico, la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico, todos los municipios, la Corporación del Proyecto Enlace del Caño Martín Peña, la Compañía para el Desarrollo Integral de la Península de Cantera, la Oficina del Contralor Electoral, Oficina del Panel sobre el Fiscal Especial Independiente, el Instituto de Estadísticas, la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Cooperativas (COSSEC) y el Centro de Recaudación de Ingresos Municipales (CRIM). Todas estas entidades administran sus propios sistemas de recursos humanos, aunque algunas de ellas tienen que observar ciertos principios de la Ley Núm. 8-2017. Las entidades excluidas de la Ley Núm. 8-2017 representan aproximadamente el 48% de los empleados del Gobierno de Puerto Rico.

Incluso cuando el gobierno ha declarado que su política pública es centralizar la administración de sus recursos humanos, también ha aprobado leyes posteriores que menoscaban sus propios esfuerzos de centralización. Por ejemplo, la Ley Núm. 85-2018, también conocida como “Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico”, es un buen ejemplo. La Sección 3.01(a) de dicha ley establece que el Departamento de Educación de Puerto Rico (“DEPR”) “administrará su propio sistema de personal sin estar sujeto a la Ley Núm. 8-2017”. Esto es una contradicción significativa con la política pública establecida en la Ley Núm. 8-2017, especialmente si se tiene en cuenta que el DEPR es una agencia con uno de los mayores números de empleados públicos, con sobre 40,000 empleados. Si se suma esta cifra al total de empleados de las agencias excluidas por la Ley Núm. 8-2017, solo 42,000 empleados formaban parte del esfuerzo centralizado cubierto por la mencionada ley, lo que equivale al 26% del personal del servicio público (había 156,706 empleados en el Gobierno de Puerto Rico según el Registro de Puestos de la Oficina del Contralor de octubre de 2022) (véase la Figura 21).

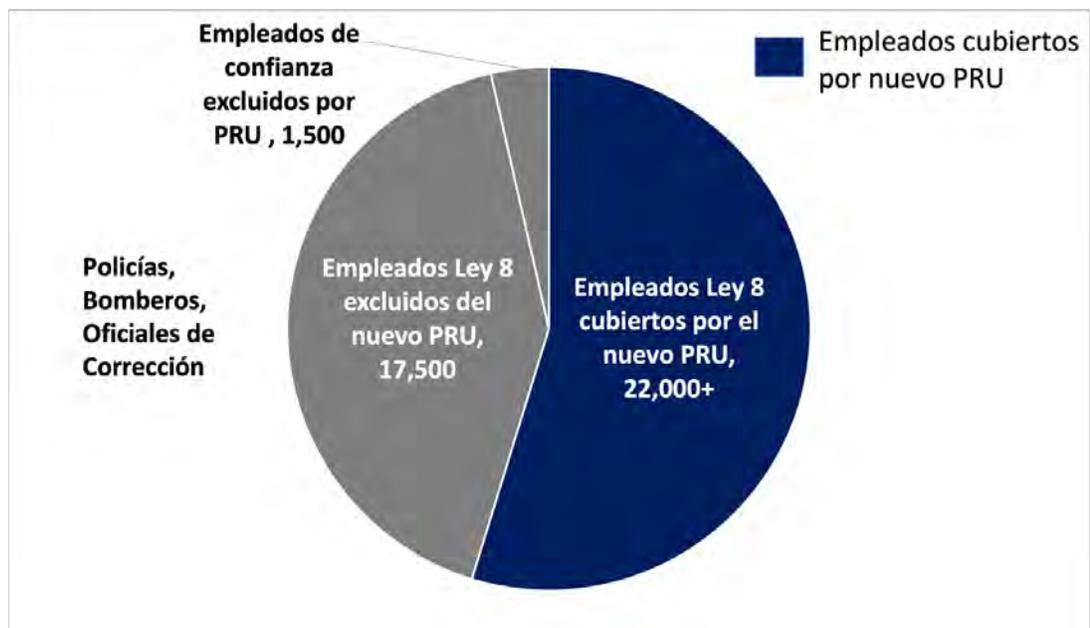
**Figura 21: Empleados cubiertos y excluidos por la Ley Num. 8 de 2017 (Total 156,706 empleados)**



## Empleados beneficiados por el nuevo Plan de Clasificación y Retribución Uniforme

No todos los empleados de las agencias que forman parte de la Ley Núm. 8-2017 están cubiertos por el nuevo Plan de Clasificación y Retribución Uniforme. Quedan excluidos los policías, bomberos y los oficiales de Corrección, dado que la nueva escala salarial para los uniformados funciona mejor para puestos que no siguen rangos de tipo militar. Por tal motivo, las agencias del gobierno central han desarrollado estructuras salariales únicas para esos puestos. Existen unos 17,500 empleados entre estas 3 categorías en estas agencias que quedaron excluidos de la nueva estructura salarial. Los empleados de confianza, que actualmente son menos de 1,500 en el gobierno central, también están excluidos del nuevo Plan de Clasificación Uniforme. Estas exclusiones sitúan el número de empleados aplicables a sobre 22,000, lo que representa alrededor del 15% de todos los empleados del sector público de Puerto Rico (véase la Figura 22).

**Figura 22: Empleados Ley 8 cubiertos y excluidos por el nuevo Plan de Retribución Uniforme (42,000)**



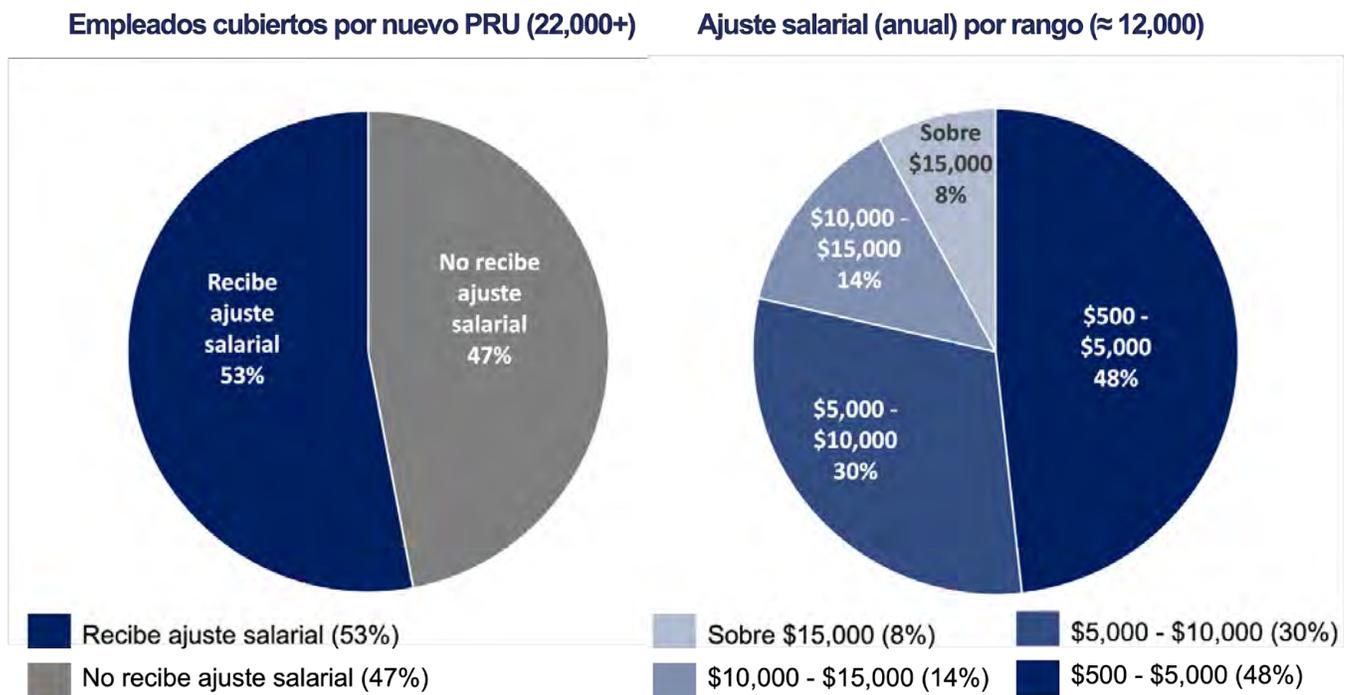
A todos los sobre 22,000 empleados sujetos a la Ley Núm. 8-2017 y cubiertos por el nuevo Plan de Clasificación y Retribución Uniforme se les asignó una nueva clasificación de puesto. Además, todas las nuevas clasificaciones de puestos de todos los empleados se colocaron en la nueva estructura salarial moderna y se les asignó un nuevo grado salarial (25 grados salariales en total). Para determinar qué empleados recibieron un ajuste salarial, se comparó el salario actual de cada empleado con el nuevo mínimo de la banda salarial de su respectiva clasificación de puesto. Como suele hacerse en estos procesos de compensación, los empleados con salarios inferiores al nuevo mínimo de su respectivo grado salarial recibieron un ajuste salarial (es decir, ajustes salariales para alcanzar el mínimo), mientras que los empleados con salarios superiores al nuevo mínimo no recibieron ajuste alguno. En el caso de los empleados con clasificaciones de puestos consideradas como trabajos de alta demanda, su salario actual se comparó con el punto medio de su nuevo grado salarial y no con el mínimo. Si el salario actual estaba por debajo del punto medio, se ajustaba para alcanzar el punto medio del grado o escala salarial.

Los cálculos del ajuste para alcanzar el mínimo y del ajuste para alcanzar el punto medio para los trabajos de alta demanda dieron como resultado final el costo total de implementación de las nuevas escalas salariales, que asciende a \$88.3 millones. Esta cifra incluye los costos marginales, que ascienden al 12.3% del costo total.

De los sobre 22,000 empleados de 56 agencias impactadas por el nuevo Plan de Clasificación y la nueva estructura salarial, que están bajo la jurisdicción de la OATRHH, cerca de 12,000 empleados, es decir, el 53%, recibieron un ajuste salarial (véase la Figura 23). De estos cerca de 12,000 empleados que recibieron un ajuste salarial, 20% tienen trabajos de alta demanda (“hot jobs”) y fueron llevados al punto medio de su escala salarial. A continuación, se explican y enumeran las clasificaciones de los empleos considerados como de alta demanda.

Para más de la mitad de los empleados que recibieron un ajuste salarial, su ajuste fue de sobre \$5,000 anuales, mientras que los empleados restantes recibieron ajustes de entre \$500 y \$5,000 anuales (véase la Figura 23). El ajuste salarial promedio para los que reciben un ajuste es de cerca de \$7,000 anuales.

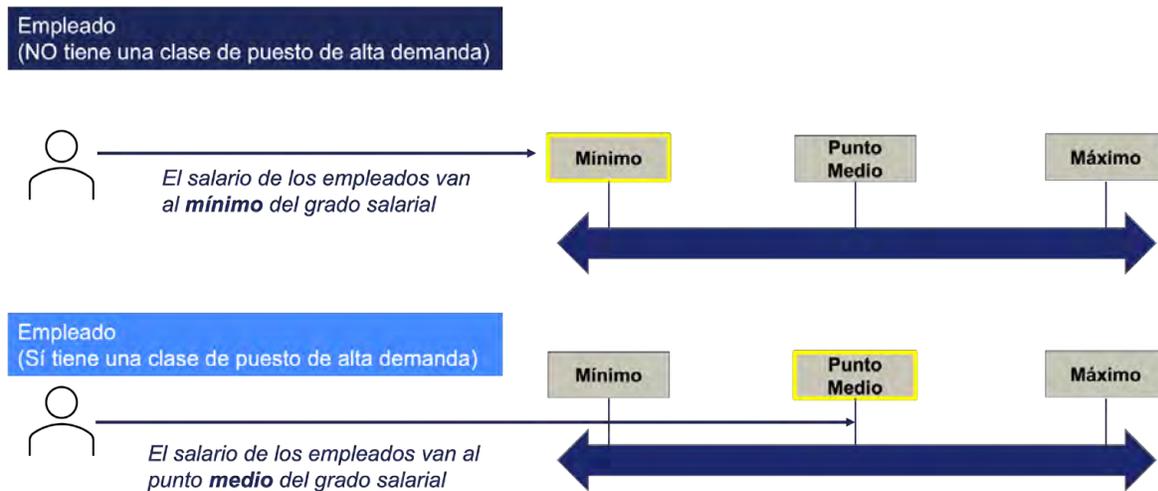
**Figura 23: Empleados Ley 8 cubiertos por el nuevo Plan de Retribución Uniforme que reciben ajuste salarial**



### Trabajos de alta demanda o difícil reclutamiento (“hot jobs”)

Los trabajos de alta demanda o difícil reclutamiento (“hot jobs”) suelen ser empleos con una gran demanda en el mercado y, por tanto, más difíciles de contratar o retener. Dado este estatus especial, los trabajos de alta demanda recibieron un trato retributivo diferente y los salarios se situaron en el punto medio de la escala salarial, en lugar de en el mínimo (véase la Figura 24).

**Figure 24: Ajuste salarial de trabajos críticos y de alta demanda (“hot jobs”)**



El gobierno eligió puestos de servicio directo en la salud y los servicios sociales que no son administrativos en grados salariales generalmente bajos para considerarlos trabajos de alta demanda (véase en la Figura 25 una lista de clasificaciones de puestos consideradas “trabajos de alta demanda”). Se desarrollarán criterios más formales para determinar qué son y cómo se seleccionan los trabajos de alta demanda como parte de las directrices de administración salarial. Según las mejores prácticas para determinar qué empleos deben considerarse de alta demanda, los datos sobre las tasas de contratación y deserción informarán sobre los criterios de los “trabajos de alta demanda”. La lista de trabajos de alta demanda no es estática y se actualizará según sea necesario.

**Figura 25: Lista de trabajos de alta demanda o de difícil reclutamiento (“hot jobs”)**

Las siguientes clasificaciones de trabajo se considerarán “hot jobs” para los ajustes salariales de 2023 con base en las prioridades actuales del Gobierno de Puerto Rico. La lista de trabajos “hot jobs” no es estática y puede actualizarse según sea necesario.

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermero Práctico Licenciado</li> <li>• Enfermero Práctico Licenciado II</li> <li>• Enfermero Asociado I</li> <li>• Enfermero Asociado II</li> <li>• Enfermero de Programa</li> <li>• Enfermero Educativo de Salud</li> <li>• Enfermero Generalista</li> <li>• Enfermero Generalista II</li> <li>• Trabajador Social</li> <li>• Trabajador Social Senior</li> <li>• Trabajador Social</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal</li> <li>• Técnico de Emergencias Médicas Básico</li> <li>• Técnico de Emergencias Médicas Paramédico</li> <li>• Supervisor Técnico de Emergencias Médicas</li> <li>• Técnico de Servicios Sociopenales</li> <li>• Técnico de Servicios Sociopenales Principal</li> <li>• Supervisor De Técnicos(As) De Servicios Sociopenales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial de Servicios Juveniles</li> <li>• Supervisor de Oficiales de Servicios Juveniles</li> <li>• Oficial de Servicios Juveniles Principal</li> <li>• Técnico de Servicios Sociales a las Familias y las Comunidades Senior</li> <li>• Técnico de Servicios Sociales a las Familias y las Comunidades</li> </ul> |
|--|--|---|



## **VI. Desarrollo y revisión periódica de las directrices de administración salarial**



## VI. Desarrollo y revisión periódica de las directrices de administración salarial

Para lograr un sistema de compensación completo en el gobierno de Puerto Rico y garantizar que las decisiones salariales se apliquen de forma consistente en las agencias bajo la jurisdicción de la OATRH en el futuro, el gobierno finalizará y comunicará de forma efectiva en los próximos meses, mediante actividades y recursos de gestión del cambio, sus directrices de administración salarial, cónsono con su nueva filosofía de compensación, estructura salarial y la Reforma del Servicio Público. Las directrices de administración salarial dotarán a los departamentos de RR.HH. de las agencias del gobierno central y a otros principales interesados de directrices e instrucciones claras sobre cómo gestionar adecuadamente las decisiones sobre compensación, y qué procesos y trámites específicos deben seguirse en todas las circunstancias pertinentes, incluyendo en el nuevo reclutamiento, los ascensos, los traslados laterales, los trabajos de difícil reclutamiento o de alta demanda, la retribución variable o de incentivos, entre otras decisiones salariales. Estas directrices permitirán una aplicación estratégica, consistente, eficaz, eficiente y equitativa del nuevo enfoque y filosofía de compensación del gobierno.

Además de exponer y explicar la nueva filosofía de compensación y estructura salarial del gobierno, las directrices de administración salarial responderán a importantes asuntos relacionados con la compensación, entre ellos:

- ¿Qué salarios, dentro de la banda salarial correspondiente, podrán ofrecer a los candidatos los responsables del reclutamiento?
- ¿Qué mecanismo de incentivos o retribución variable se utilizará para ayudar a atraer, retener y motivar a los empleados?
- ¿Cómo se gestionarán los ajustes salariales con los ascensos o descensos a un empleado?
- ¿Cómo se reconocerá a los empleados que hayan hecho aportaciones estelares y extraordinarias a una agencia, mediante pequeñas recompensas monetarias y bonificaciones, u otras recompensas no monetarias?
- ¿Qué criterios específicos y claros se utilizarán para determinar qué clasificaciones de puestos se considerarán trabajos de alta demanda y cómo se remunerarán?
- ¿Qué rol juegan las evaluaciones de los empleados sobre sus competencias y destrezas a la hora de determinar la paga?
- ¿Cómo se administrarán los movimientos laterales dentro de un grado salarial?

**Figure 26: Directrices de administración salarial**

El Gobierno todavía necesita desarrollar las Directrices de Administración Salarial que respalden la nueva filosofía y cualquier cambio en las políticas y prácticas actuales.

- Las directrices de administración salarial describen los procesos y procedimientos sobre cómo administrar los salarios de los empleados.

### **Elementos de las directrices de administración salarial**

- |                                    |                                     |                                       |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| • Filosofía de compensación        | • Nuevas clasificaciones de puestos | • Movimientos laterales               |
| • Rangos salariales                | • Salario de nuevos empleado        | • Descensos                           |
| • Ajustes a la estructura salarial | • Ascensos                          | • Trabajos de alta demanda "hot jobs" |
|                                    |                                     | • Matriz RACI                         |

Las buenas prácticas exigen que se publiquen y pongan en marcha directrices de administración salarial junto con la implementación de la nueva estructura salarial. Sin embargo, por razones que se explican más adelante, la nueva estructura salarial se implementó pese a que las directrices de administración salarial que lo acompañan no se habían finalizado.

Una razón clave por la que no se han elaborado y publicado las directrices de administración salarial es que éstas deben vincularse a aspectos importantes de la RSP que aún no se han completado, como el nuevo sistema de evaluación de los empleados orientado al crecimiento y desarrollo profesional; la formulación y aprobación de nuevas políticas con las correspondientes enmiendas necesarias para agilizar y optimizar los procesos de reclutamiento, y las decisiones clave en torno al diseño, desarrollo e implementación de los módulos de RR.HH. de la plataforma de Planificación de Recursos Empresariales del gobierno. Estos componentes críticos de la RSP, que tardarán algún tiempo en completarse, tendrán un impacto y una influencia directos en las decisiones relacionadas con la compensación y la administración de los recursos humanos, y deben estar vinculados y ligados a las directrices de administración salarial. Esperar a que estos elementos de la RSP estuvieran finalizados e incorporados a las directrices de administración salarial, para implementar posteriormente la nueva estructura salarial, habría llevado demasiado tiempo y creado una situación insostenible.

La decisión de implementar la nueva estructura salarial, a pesar de no estar listas las directrices de administración salarial, se debió a que la situación actual era insostenible. Las agencias bajo la jurisdicción de la OATRH funcionaban con sistemas de clasificación de puestos, estructuras salariales y prácticas de compensación considerablemente diferentes. Había una necesidad urgente de estandarizar y uniformar la forma en que las agencias clasifican y pagan a sus empleados. Unas estructuras salariales anticuadas, muy por debajo de las del mercado, unas más que otras, dificultaban atraer y retener el talento necesario para operar con eficacia y eficiencia. Además, estas discrepancias entre las estructuras salariales de todo el gobierno central obstaculizaron la capacidad para que el mecanismo de movilidad establecido por la Ley Núm. 8-2017 se utilizara y ejecutara según lo dispuesto. En resumen, el costo de no implementar la nueva estructura salarial lo antes posible era demasiado elevado, a pesar de no disponer de una versión final de las directrices de administración salarial.

Cabe destacar además, que la nueva estructura salarial moderna proporciona la flexibilidad necesaria para desarrollar las directrices de administración salarial posteriores a la aplicación del nuevo PRU. A diferencia de la tradicional estructura salarial de pasos, los grados salariales de la nueva estructura salarial solo tienen un mínimo, un punto medio y un máximo, lo que proporciona una mayor flexibilidad a la hora de tomar decisiones salariales, permitiendo también un trato diferente en cuanto a la compensación de los trabajos de alta demanda y una paga competitiva a los empleados.

Una vez elaboradas y puestas en marcha las directrices de administración salarial deben actualizarse periódicamente. Las políticas, estructuras y prácticas retributivas del gobierno, así como las correspondientes directrices de administración salarial, deben corresponderse entre sí y requieren evaluaciones y revisiones periódicas para mantenerse al día con la naturaleza y composición cambiantes de los mercados laborales, así como con la condición, necesidades y objetivos del gobierno. Hay que dejar en el pasado la práctica de dejar pasar décadas sin revisar y actualizar las prácticas de compensación y las estructuras salariales.

Una robusta planificación e implementación de la gestión del cambio será esencial para garantizar que los departamentos de RR.HH. de las agencias y todas las partes interesadas pertinentes estén bien informados y familiarizados con las nuevas directrices de administración salarial. La nueva filosofía de compensación del gobierno, la estructura salarial, que sigue la práctica líder del sector,

representa un cambio profundo en la forma de tomar decisiones retributivas en el gobierno de Puerto Rico, y todos los responsables de administrar las decisiones retributivas necesitarán formación, apoyo y asistencia técnica para garantizar que implementen de forma consistente, equitativa, eficiente y eficaz las nuevas políticas, prácticas y procedimientos retributivos de vanguardia. Los riesgos de una mala gestión del cambio son demasiado grandes como para no invertir el tiempo y los recursos necesarios para desarrollar y ejecutar un plan de gestión del cambio bien concebido que prepare, apoye y equipe adecuadamente a todas las partes involucradas.



## VII. Conclusión y próximos pasos



## VII. Conclusión y próximos pasos

El Gobierno de Puerto Rico tiene, por primera vez en más de 30 años, un sistema uniforme, coherente y basado en datos del mercado de asignación de puestos y retribución en el gobierno central. El gobierno no se limitó a consolidar las clases de puestos y los sistemas salariales. Desarrolló una nueva visión moderna para compensar a los empleados, garantizando al mismo tiempo la responsabilidad fiscal, utilizando prácticas líderes del mercado y basadas en datos, con el fin de fomentar el crecimiento profesional de forma transparente y sostenible. Los métodos y enfoques empleados para desarrollar e implementar la nueva estructura salarial sitúan a Puerto Rico en la vanguardia de las estrategias y prácticas retributivas en el sector público y pudieran servir de modelo para otras jurisdicciones que busquen renovar y modernizar sus filosofías y estructuras de compensación.

A pesar de todos los avances sustanciales que se han logrado hasta ahora en la implementación de la Reforma del Servicio Público, en particular, el nuevo PRU y la finalización con éxito de todos los componentes de la RSP en las agencias piloto, queda mucho trabajo por hacer para completar el sistema de compensación del gobierno y garantizar la expansión y sostenibilidad de la reforma en todas las agencias del gobierno central. Si estos esfuerzos por continuar ampliando la RSP y fortalecer la capacidad institucional del gobierno no se cumplen a cabalidad, lo único que se habría conseguido sería una nueva estructura salarial. Según se enfatiza a lo largo de este documento, la actualización de las estructuras salariales por sí sola no transformará la experiencia laboral de los funcionarios, dada la gran cantidad de asuntos que inciden negativamente en las condiciones de trabajo de los servidores públicos.

Algunas de las tareas importantes que quedan por hacer para consolidar el programa de reformas son:

- Implementar el esquema del diseño organizacional acordado por la Junta de Supervisión y el Gobierno para garantizar que todas las agencias tengan estructuras organizacionales actualizadas y adecuadas para el futuro, y evitar todos los problemas que surgen cuando los empleados no tienen la clasificación de puesto adecuada.
- Continuar desarrollando un nuevo sistema y procesos de reclutamiento para todo el gobierno y una solución informática lista para lanzarse para el resto de los servidores públicos, con el fin de garantizar que se atraiga y retenga el talento adecuado con las destrezas y competencias necesarias.
- Continuar desarrollando un nuevo sistema y procesos de evaluación de los empleados para todo el sistema, y la solución informática está lista para su lanzamiento para el resto de los servidores públicos del PRU, con el fin de garantizar que el gobierno pueda proveer mecanismos de reconocimiento a empleados e incentivar a los que demuestran un alto rendimiento.
- Continuar con la cercana colaboración entre la JSAF y el Gobierno de Puerto Rico en el diseño del módulo de RR.HH. de la plataforma ERP del gobierno para implementar con mayor facilidad nuevas políticas y prácticas de compensación.
- Elaborar y aprobar los cambios y enmiendas necesarios en el marco reglamentario de RR.HH. del gobierno central para garantizar que estos correspondan con los enfoques, el diseño y los sistemas de la RSP que permitan al gobierno atraer y retener a los mejores talentos de forma competitiva (es decir, reclutar con la referencia salarial del 90% del punto medio del grado salarial).
- Continuar y lograr avances contundentes en los esfuerzos de desarrollo de capacidades en la OGP y la OATRH para garantizar que el gobierno esté adecuadamente equipado para liderar la expansión de la RSP en todas las agencias.
- Desarrollar políticas y reglamentación de retribución que estén acordes con la nueva estructura y filosofía de compensación y la RSP.

El gobierno tiene una oportunidad única de mantener el impulso reformista positivo propulsado por la finalización con éxito y el apoyo apreciable del proyecto Piloto de la RSP y la implementación de las fases iniciales del PRU, para continuar cimentando la RSP a largo plazo. Desde hace mucho tiempo se reclama una reforma integral del sector público que aborde muchas de las áreas como las que atiende la RSP: las estructuras organizacionales obsoletas; la falta de claridad en las funciones de los puestos y las líneas de supervisión; las deficiencias en el desarrollo profesional y oportunidades de avanzar en la carrera profesional de empleados; las estructuras salariales y prácticas de compensación anticuadas, y un largo e ineficiente proceso de reclutamiento. Lograr un cambio duradero en estas funciones administrativas principales conducirán a un servicio público reforzado y modernizado que esté mejor equipado para servir al pueblo de Puerto Rico. La RSP, sobre todo teniendo presente su acogida mayormente positiva y el interés generalizado que tienen los principales interesados en verla crecer y expandirse, traza una ruta factible y probada que fomenta una fuerza laboral pública de alto rendimiento, competente y respaldada.



## **VIII. Apéndice: Clases de puestos comparadas con el mercado "benchmarked"**



## VIII. Apéndice: Clases de puestos comparadas con el mercado "benchmarked"

Título de la Clasificación de Puesto	Datos del mercado*		
	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Abogado	\$55,063	\$69,437	\$84,936
Abogado Senior	\$62,422	\$78,506	\$96,019
Administrador de Bases de Datos	\$51,590	\$61,102	\$71,215
Administrador de Redes	\$50,907	\$59,007	\$70,574
Administrador de Sistemas de Oficina I	\$25,083	\$28,915	\$33,954
Administrador de Sistemas de Oficina II	\$27,263	\$31,555	\$37,202
Administrador de Sistemas de Oficina III	\$31,515	\$34,140	\$36,372
Agente Comprador	\$27,052	\$31,069	\$34,312
Agente de Investigacion	\$34,401	\$38,779	\$43,094
Agente de Investigaciones Especiales	\$34,401	\$38,779	\$43,094
Agente de Investigaciones Especiales Principal	\$39,727	\$46,216	\$49,475
Agente de Rentas Internas	\$31,212	\$44,710	\$60,316
Agente de Rentas Internas Principal	\$36,415	\$52,161	\$70,368
Agronomo	\$36,311	\$40,416	\$44,387
Agronomo Principal	\$40,383	\$45,005	\$49,511
Albanil	\$21,601	\$24,721	\$26,650
Analista de Determinacion de Elegibilidad de Vivienda	\$24,378	\$36,670	\$46,790
Analista de Determinacion de Elegibilidad de Vivienda Principal	\$26,815	\$40,337	\$51,469
Analista de Especificaciones de Compras	\$31,140	\$33,450	\$36,454
Analista de Gerencia de Proyectos	\$31,744	\$42,337	\$50,583
Analista de Gerencia de Proyectos Sénior	\$34,181	\$45,845	\$54,920
Analista de Gerencia Publica	\$33,055	\$43,690	\$53,122
Analista de Gerencia Publica Senior	\$37,078	\$48,984	\$59,598
Analista de Gestión de Cambio	\$41,892	\$47,041	\$52,198
Analista de Gestión de Cambio Sénior	\$46,113	\$51,822	\$57,585
Analista de Mejora Organizacional	\$56,243	\$63,571	\$71,042
Analista de Mejora Organizacional Sénior	\$63,505	\$71,798	\$80,179
Analista de Política Pública	\$37,473	\$41,699	\$48,544
Analista de Política Pública Sénior	\$42,178	\$46,952	\$54,744
Analista de Presupuesto	\$39,987	\$47,854	\$55,088
Analista de Proyectos Especiales	\$31,381	\$42,828	\$51,698
Analista de Sistemas de Contabilidad	\$45,676	\$54,051	\$63,868
Analista de Sistemas de Contabilidad Principal	\$69,908	\$88,220	\$106,609

Estos son los datos del mercado y no representan la nueva estructura salarial. Se evaluó la mediana del mercado para cada clase de puesto frente a los puntos medios de las escalas de la estructura salarial. Cada clase de puesto se colocó en la escala o grado salarial donde el punto medio y la mediana del mercado estaban más cerca.

## VIII. Apéndice: Clases de puestos comparadas con el mercado "benchmarked"

Título de la Clasificación de Puesto	Datos del mercado*		
	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Analista de Sistemas de Contabilidad Senior	\$49,923	\$59,081	\$69,846
Analista de Sistemas de Informacion	\$50,337	\$59,476	\$71,358
Analista de Sistemas y Procedimientos	\$30,308	\$40,987	\$50,191
Analista en Administracion de Recursos Humanos	\$39,596	\$44,166	\$48,670
Analista en Administracion de Recursos Humanos Gubernamental	\$43,556	\$48,583	\$53,537
Analista en Administracion de Recursos Humanos Senior	\$40,934	\$45,682	\$50,383
Analista en Asuntos Economicos y Financieros	\$40,347	\$45,832	\$56,062
Analista en Asuntos Economicos y Financieros Principal	\$57,764	\$65,512	\$79,193
Analista en Determinacion de Incapacidad I	\$24,378	\$36,670	\$46,790
Analista en Determinacion de Incapacidad II	\$26,815	\$40,337	\$51,469
Analista en Determinacion de Incapacidad III	\$29,253	\$44,004	\$56,148
Analista en Determinacion de Incapacidad IV	\$40,474	\$45,705	\$51,000
Analista Financiero de Seguros Principal	\$64,934	\$72,587	\$80,191
Armero	\$23,603	\$25,624	\$27,317
Asistente de Servicios a Pacientes y Clientes	\$21,998	\$23,615	\$24,996
Asistente de Servicios de Alimentos	\$18,831	\$19,744	\$20,832
Asistente de Servicios Sicosociales	\$33,132	\$36,360	\$39,312
Asistente de Servicios Sicosociales Principal	\$38,262	\$42,073	\$45,586
Asperjador	\$21,528	\$22,723	\$29,169
Auditor	\$31,590	\$36,897	\$43,665
Auditor en Contribuciones	\$32,022	\$35,654	\$39,133
Auditor Senior	\$34,898	\$40,785	\$48,315
Auxiliar Administrativo	\$23,947	\$27,861	\$32,846
Auxiliar de Actividades Habilitativas y/o Rehabilitativas	\$19,753	\$20,777	\$21,864
Auxiliar de Anestesia	\$23,208	\$25,286	\$27,114
Auxiliar de Apoyo y Modalidades de Empleo	\$19,567	\$20,854	\$26,812
Auxiliar de Servicios de Salud	\$21,998	\$23,615	\$24,996
Auxiliar en Contabilidad	\$26,409	\$30,503	\$33,185
Auxiliar en Oficios Diestros	\$19,862	\$21,061	\$23,766
Auxiliar Fiscal	\$26,409	\$30,503	\$33,185
Ayudante del Servicio Automotriz	\$22,028	\$24,300	\$26,435
Bibliotecario	\$33,739	\$37,899	\$46,928
Carpintero	\$23,962	\$27,907	\$29,815
Cientifico de Datos	\$56,474	\$67,747	\$81,106
Cientifico de Datos Sénior	\$62,289	\$74,979	\$90,091
Constructor y Restaurador de Muebles Antiguos	\$22,838	\$24,931	\$26,780
Contador	\$31,582	\$37,206	\$44,497

## VIII. Apéndice: Clases de puestos comparadas con el mercado "benchmarked"

Título de la Clasificación de Puesto	Datos del mercado*		
	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Contador Principal	\$63,018	\$80,944	\$99,815
Contador Senior	\$38,842	\$45,546	\$54,133
Contador(a) Financiero(a) Sénior	\$55,769	\$62,338	\$68,867
Coordinador de Adiestramiento y Profesionalizacion	\$26,153	\$28,630	\$32,089
Coordinador de Apoyo Tecnico de Redes	\$76,280	\$85,606	\$94,990
Coordinador de Enfermeria	\$58,206	\$64,012	\$69,520
Coordinador de Programas de Salud	\$31,090	\$40,229	\$42,480
Coordinador de Programas para Envejecientes	\$26,629	\$31,409	\$36,677
Coordinador de Programas para Envejecientes Principal	\$28,522	\$33,754	\$39,519
Coordinador de Servicios Agropecuarios	\$44,421	\$49,506	\$54,462
Coordinador de Servicios de Farmacia y Equipo Medico	\$35,930	\$42,902	\$57,058
Coordinador de Tecnicos de Records Penales	\$38,013	\$45,022	\$53,409
Coordinador Interagencial de Sistemas de Informacion	\$88,035	\$99,233	\$111,033
Costurero	\$21,895	\$23,974	\$25,153
Desarrollador de Aplicaciones	\$50,024	\$59,870	\$64,587
Director Administrativo	\$56,068	\$68,496	\$91,356
Director Asociado de Asistencia Social y Familiar	\$32,890	\$50,267	\$55,804
Director de Centro de Servicios Integrados	\$46,453	\$58,667	\$64,913
Director de Programas de Salud I	\$54,068	\$65,249	\$89,701
Director de Programas de Salud II	\$55,106	\$66,404	\$90,978
Director de Servicios de Laboratorio	\$53,882	\$65,343	\$90,181
Director en Administracion de Recursos Humanos	\$63,040	\$74,562	\$89,793
Ebanista	\$21,128	\$22,920	\$26,699
Economista	\$59,708	\$67,044	\$74,369
Economista Principal	\$79,877	\$89,347	\$98,901
Economista Senior	\$67,949	\$76,178	\$84,422
Editor	\$32,439	\$42,531	\$52,451
Ejecutivo en Asuntos Contributivos	\$65,570	\$73,764	\$82,027
Ejecutivo en Asuntos Contributivos Principal	\$71,444	\$80,300	\$89,208
Encargado de Bienes y Seguros	\$52,051	\$58,609	\$65,174
Encargado de la Propiedad Inmueble	\$46,155	\$64,410	\$76,657
Encargado de Servicios Medicos	\$53,882	\$65,025	\$88,368
Enfermero Asociado I	\$24,658	\$28,734	\$33,080
Enfermero de Programa	\$27,163	\$33,996	\$35,053
Enfermero Educativo de Salud	\$30,181	\$37,773	\$38,948
Enfermero Especialista	\$120,808	\$134,849	\$152,367
Enfermero Generalista I	\$30,181	\$37,773	\$38,948

## VIII. Apéndice: Clases de puestos comparadas con el mercado "benchmarked"

Título de la Clasificación de Puesto	Datos del mercado*		
	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Enfermero Practico Licenciado I	\$19,127	\$20,311	\$21,134
Epidemiologo	\$44,363	\$52,220	\$55,600
Especialista de Compras y Subastas	\$41,540	\$45,661	\$51,159
Especialista de Nutricion Dietetica y Lactancia	\$36,029	\$44,881	\$56,369
Especialista de Nutricion y Dietetica Clinica	\$35,490	\$41,212	\$48,642
Especialista de Presupuesto Gubernamental	\$62,568	\$79,084	\$96,399
Especialista de Salud Ambiental	\$42,370	\$55,714	\$72,138
Especialista de Sistemas y Procedimientos	\$34,640	\$46,544	\$56,840
Especialista en Auditoria	\$31,590	\$36,897	\$43,665
Especialista en Auditoria Principal	\$71,840	\$91,065	\$111,778
Especialista en Auditoria Senior	\$34,898	\$40,785	\$48,315
Especialista en Contribuciones	\$47,466	\$53,003	\$58,491
Especialista en Determinacion de Incapacidad	\$48,781	\$55,128	\$61,596
Especialista en Seguridad y Salud	\$47,530	\$52,400	\$56,940
Especialista en Seguridad y Salud Senior	\$50,159	\$55,288	\$60,083
Especialista en Sistemas de Informacion	\$62,833	\$69,806	\$76,728
Examinador de Instituciones Financieras	\$45,369	\$59,266	\$88,838
Examinador de Instituciones Financieras Senior	\$51,850	\$67,733	\$101,529
Farmacutico I	\$83,290	\$95,501	\$102,280
Funcionario Administrativo	\$26,360	\$30,745	\$36,329
Funcionario de Determinacion de Elegibilidad de Residentes	\$24,378	\$36,670	\$46,790
Funcionario de Determinacion de Elegibilidad de Residentes Senior	\$26,815	\$40,337	\$51,469
Geologo	\$51,319	\$56,582	\$63,455
Gerente de Análisis de Política Pública	\$80,564	\$93,955	\$108,612
Gerente de Ciencia de Datos	\$74,128	\$91,426	\$112,582
Gerente de Gerencia de Proyectos	\$50,372	\$65,869	\$78,769
Gerente de Gestión de Cambios	\$68,957	\$78,153	\$87,695
Gerente de Mejora Organizacional	\$79,531	\$89,151	\$98,596
Gerente de Servicio al Cliente	\$41,847	\$46,961	\$52,059
Gerente de Servicio al Cliente Gubernamental	\$41,847	\$46,961	\$52,059
Gerente de Sistemas de Informacion	\$66,355	\$84,284	\$102,162
Gerente en Determinacion de Elegibilidad de Vivienda	\$29,253	\$44,004	\$56,148
Guardalmacen	\$20,405	\$22,251	\$25,820
Ingeniero Licenciado I	\$45,351	\$58,359	\$71,072
Injertador	\$23,972	\$23,972	\$30,274
Inspector de Investigaciones Especiales	\$45,745	\$53,146	\$56,955

## VIII. Apéndice: Clases de puestos comparadas con el mercado "benchmarked"

Título de la Clasificación de Puesto	Datos del mercado*		
	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Inspector de Uso y Distribucion de Plaguicidas	\$36,311	\$40,416	\$44,387
Microbiologo	\$41,546	\$49,324	\$59,423
Oficial Certificador	\$24,378	\$36,670	\$46,790
Oficial de Analisis Desarrollo y Programacion de Sistemas de Informacion	\$96,670	\$109,029	\$123,309
Oficial de Igualdad Seguridad y Salud Ocupacional	\$44,419	\$49,980	\$55,661
Oficial de Inversiones	\$71,024	\$79,834	\$88,697
Oficial de Nominas	\$26,036	\$30,653	\$32,716
Oficial de Operaciones y Control de Tecnologia de Informacion	\$63,084	\$80,682	\$98,174
Oficial de Orientacion de Servicios	\$18,975	\$19,822	\$22,218
Oficial de Orientacion y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	\$20,276	\$21,300	\$23,998
Oficial de Presupuesto	\$43,732	\$52,376	\$60,335
Oficial de Radicaciones	\$23,824	\$26,076	\$28,000
Oficial de Redes	\$73,325	\$95,313	\$111,432
Oficial de Reservaciones y Servicios al Cliente	\$18,789	\$19,710	\$22,501
Oficial de Secretaria	\$20,654	\$22,237	\$25,566
Oficial de Seguridad de Sistemas de Informacion	\$61,494	\$72,213	\$84,540
Oficial de Servicios Juveniles	\$24,080	\$29,902	\$39,275
Oficial de Servicios Juveniles Principal	\$28,094	\$34,886	\$45,820
Oficial de Sistemas Operativos y Bases de Datos	\$69,756	\$88,051	\$106,415
Oficial Ejecutivo de Servicios a la Comunidad	\$42,822	\$54,832	\$60,926
Oficial Ejecutivo de Servicios a la Comunidad Principal	\$54,748	\$61,630	\$68,529
Oficial en Administracion de Recursos Humanos	\$43,585	\$51,901	\$63,231
Oficial en Administracion de Recursos Humanos Principal	\$56,657	\$67,094	\$80,918
Oficial Gerencial	\$50,578	\$61,786	\$82,313
Oficial Principal de Analisis Desarrollo y Programacion de Sistemas de Informacion	\$126,889	\$145,009	\$163,359
Oficinista de Registro Demografico I	\$20,162	\$23,173	\$27,352
Oficinista de Registro Demografico II	\$21,757	\$25,122	\$29,719
Oficinista de Sistemas de Informacion de Salud	\$21,482	\$25,222	\$29,248
Oficinista I	\$21,707	\$25,163	\$29,644
Oficinista II	\$23,835	\$27,725	\$32,767
Operador de Calderas	\$32,581	\$38,825	\$42,538
Operador de Embarcaciones	\$31,926	\$38,750	\$47,837
Operador de Equipo de Fotolitografia	\$21,224	\$24,618	\$28,668
Operador de Equipo de Procesar Datos	\$19,695	\$21,162	\$24,607
Operador de Equipo Pesado	\$27,744	\$31,246	\$34,712
Operador de Sistemas de Informacion	\$31,820	\$37,746	\$51,225

## VIII. Apéndice: Clases de puestos comparadas con el mercado "benchmarked"

Título de la Clasificación de Puesto	Datos del mercado*		
	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Perito Electricista	\$27,868	\$32,381	\$38,753
Policia Militar Estatal I	\$34,241	\$44,055	\$47,702
Policia Militar Estatal II	\$35,126	\$45,055	\$48,816
Policia Militar Estatal III	\$37,614	\$48,402	\$52,408
Programador de Sistemas de Informacion	\$46,259	\$54,637	\$65,489
Psicologo Clinico I	\$45,807	\$55,186	\$60,618
Psicologo Industrial	\$65,529	\$75,988	\$96,223
Quimico	\$46,191	\$55,526	\$73,588
Recaudador Oficial	\$20,342	\$23,886	\$28,121
Recepcionista Telefonista	\$19,689	\$21,147	\$24,005
Registrador Demografico I	\$28,191	\$33,525	\$39,971
Registrador Demografico II	\$31,323	\$37,250	\$44,413
Representante de Servicio al Cliente Gubernamental	\$28,758	\$31,646	\$34,310
Representante de Servicio al Cliente Gubernamental Sénior	\$29,701	\$32,700	\$35,486
Restaurador de Documentos	\$27,790	\$29,759	\$42,843
Rotulador	\$28,425	\$34,043	\$39,411
Soldador	\$25,903	\$28,575	\$33,027
Subdirector del Negociado de Auditoria Fiscal	\$97,886	\$116,665	\$139,290
Subdirector Regional de Servicios a la Comunidad	\$39,329	\$50,306	\$55,898
Subdirector(a) del Centro de Gerencia e Innovación	\$120,205	\$144,097	\$169,078
Supervisor de Almacen	\$38,398	\$42,782	\$47,021
Supervisor de Enfermeria I	\$57,688	\$63,444	\$68,901
Supervisor de Enfermeria II	\$60,604	\$66,642	\$72,382
Supervisor de Enfermeria III	\$63,405	\$69,713	\$75,723
Supervisor de Investigaciones	\$39,684	\$44,752	\$49,744
Supervisor de Nominas	\$31,707	\$37,449	\$40,460
Supervisor de Nutricion Dietetica y Lactancia	\$41,176	\$51,293	\$64,422
Supervisor de Nutricion Dietetica y Lactancia Principal	\$56,602	\$73,776	\$98,826
Supervisor de Nutricion Dietetica y Lactancia Senior	\$46,323	\$57,704	\$72,474
Supervisor de Oficiales de Pensiones Alimentarias	\$32,581	\$38,547	\$45,711
Supervisor de Oficiales de Servicios Juveniles	\$32,107	\$39,869	\$52,366
Supervisor de Operaciones de Tecnologia de Informacion	\$54,487	\$70,872	\$87,096
Supervisor de Programas de Salud I	\$42,141	\$47,138	\$52,015
Supervisor de Programas de Salud II	\$44,102	\$49,338	\$54,455
Supervisor de Servicios Alternos de Recuperacion	\$32,943	\$38,879	\$49,291
Supervisor de Servicios de Laboratorio I	\$45,387	\$51,345	\$57,491
Supervisor de Servicios de Laboratorio II	\$50,300	\$57,017	\$63,986
Supervisor de Tecnicos de Records Penales	\$37,169	\$44,050	\$52,300

## VIII. Apéndice: Clases de puestos comparadas con el mercado "benchmarked"

Datos del mercado*			
Título de la Clasificación de Puesto	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Supervisor de Tecnicos de Servicios Sociopenales	\$32,365	\$40,893	\$52,050
Supervisor de Telecomunicadores de Seguridad Publica	\$33,161	\$38,885	\$46,315
Supervisor en Determinacion de Incapacidad I	\$45,973	\$51,930	\$57,972
Supervisor en Determinacion de Incapacidad II	\$47,395	\$53,549	\$59,806
Supervisor Regional de Registro Demografico	\$35,655	\$42,848	\$52,200
Supervisor Tecnico de Emergencias Medicas	\$26,420	\$30,391	\$32,922
Tapicero	\$21,189	\$23,302	\$27,028
Tecnico de Control de Datos Administrativos	\$26,036	\$30,653	\$32,716
Tecnico de Emergencias Medicas Basico	\$21,602	\$24,945	\$26,989
Tecnico de Farmacia	\$22,945	\$26,502	\$30,997
Tecnico de Records Penales	\$21,964	\$25,969	\$31,659
Tecnico de Records Penales Principal	\$24,101	\$28,495	\$34,783
Tecnico de Registro de la Propiedad	\$32,461	\$37,146	\$44,192
Tecnico de Registro de la Propiedad Senior	\$36,454	\$41,713	\$49,593
Tecnico de Seguridad de Sistemas de Informacion	\$39,154	\$46,724	\$55,626
Tecnico de Servicios a la Comunidad	\$24,378	\$36,670	\$46,790
Tecnico de Servicios a la Comunidad Senior	\$26,815	\$40,337	\$51,469
Tecnico de Servicios de Consejeria en Rehabilitacion Vocacional	\$20,612	\$24,035	\$28,126
Tecnico de Servicios Sociopenales Principal	\$28,319	\$35,781	\$45,544
Tecnico en Contribuciones	\$28,087	\$33,193	\$39,058
Tecnico en Sistemas de Comunicaciones	\$28,959	\$35,740	\$41,847
Tecnico en Sistemas de Informacion	\$32,589	\$38,614	\$52,188
Tecnico en Sistemas en Oficina	\$22,527	\$26,106	\$30,745
Tecnologo Medico	\$30,873	\$35,747	\$41,455
Telecomunicador de Seguridad Publica I	\$23,019	\$29,122	\$37,041
Telecomunicador de Seguridad Publica II	\$26,856	\$33,976	\$43,214
Trabajador de Cuadra	\$20,327	\$22,284	\$25,451
Trabajador de Despacho de Combustibles	\$19,257	\$19,266	\$20,208
Trabajador de Hospederia	\$19,120	\$20,203	\$23,119
Trabajador de Recursos Naturales y Ambientales	\$23,972	\$23,972	\$30,274
Trabajador de Registro de la Propiedad	\$20,691	\$24,494	\$29,975
Trabajador de Sanidad Vegetal	\$21,307	\$24,400	\$26,257
Trabajador de Servicios Generales	\$21,763	\$23,324	\$26,947
Trabajador de Taller de Produccion	\$19,435	\$20,479	\$23,296
Trabajador Pesquero	\$22,692	\$24,652	\$28,311
Trabajador Social Principal	\$32,365	\$40,893	\$52,050
Trabajador Social Senior	\$28,319	\$35,781	\$45,544

VIII. Apéndice: Clases de puestos comparadas con el mercado "benchmarked"

Título de la Clasificación de Puesto	Datos del mercado*		
	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
Transcriptor	\$23,837	\$30,181	\$30,732
Transcriptor de Investigaciones Legales	\$29,694	\$33,522	\$36,519
Vendedor de Boletos	\$19,338	\$20,309	\$25,388

