



SISTEMA WISDOM

Personas Generando Resultados

EL SISTEMA WISDOM GESTIÓN DE REMUNERACIÓN, creado en febrero de 1995 por WISDOM GESTÃO ORGANIZACIONAL, es la única herramienta 100% brasileña que, basada en COMPETENCIAS comportamentales y funcionales, permite intercambiar información sobre remuneración, a partir de medidas de contenido (*puntos del puesto o personales*), tanto con EMPRESAS que lo utilizan como con usuarios de otras metodologías internacionales difundidas en Brasil.

Además de reflejar el peso relativo de los puestos de trabajo para las ORGANIZACIONES usuarias, las medidas de contenido del SISTEMA permiten ponderar y medir, con precisión, las diferencias de enfoque, estrategias empresariales, tamaño, tecnologías y estructuras organizativas.

Al ser convertibles a los PUNTOS de las metodologías antes mencionadas, los puntos WISDOM apoyan el intercambio de información sobre REMUNERACIÓN con los usuarios de estos sistemas, eliminan el subjetivismo del proceso de *job matching* de los puestos de trabajo en encuestas más sencillas y agilizan el seguimiento de las prácticas en los mercados de comparación de los Clientes.

Cuando Luiz Carlos Bueno, fundador de WISDOM, concibió el Sistema, estaba convencido de que, con la experiencia acumulada desde 1984, mejoraría las HERRAMIENTAS UNIVERSALES de la competencia, es decir, las aplicables a todo tipo de ORGANIZACIÓN industrial, comercial o de servicios (pública o privada) de origen internacional.

Su SISTEMA era aún más sólido, ya que permitía definir la IMPORTANCIA RELATIVA tanto de los PUESTOS DIRECTIVOS de la ORGANIZACIÓN como de los niveles de habilidades de sus CARRERAS de contribución individual.

De ahí surgieron las ESCALAS DE EVALUACIÓN del SISTEMA, resultado de un profundo conocimiento de las ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS y de los PUESTOS que las componen.

Merece la pena mencionar aquí algunos aspectos de importancia fundamental:

- 1) Aunque sean muchos los factores de evaluación a considerar, los más significativos pueden agruparse en la formación y experiencia requeridas para desempeñar el puesto, el tipo y grado del razonamiento necesario para superar los retos diarios a los que se enfrenta el titular del puesto y la generación de resultados que se espera de él.
- 2) Los puestos pueden clasificarse no sólo por su importancia relativa en la ESTRUCTURA de una ORGANIZACIÓN, sino también mediante clases o grades que agrupan los que se perciben como de peso equivalente.
- 3) Los FACTORES DE EVALUACIÓN, al serem universales, son aplicables a los distintos tipos y naturalezas de ORGANIZACIONES y a los PUESTOS DE TRABAJO inherentes a ellas.
- 4) El proceso de evaluación de los PUESTOS debe centrarse en la naturaleza y los requisitos de los puestos y no en los conocimientos, las habilidades, la experiencia y la remuneración de sus ocupantes.

EL SISTEMA WISDOM

A partir de las cuatro premisas listadas, fue diseñado un SISTEMA codificado compuesto por 04 FACTORES que agrupan un total de 12 VARIABLES (véase la figura de al lado).



CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS:

Se trata de la suma de CONOCIMIENTOS y HABILIDADES que se exigen a la persona para desempeñarse profesionalmente, independientemente de cómo se hayan obtenido.

Es importante tener en cuenta que, para desempeñarse profesionalmente, una persona puede tener, en distintas combinaciones, algunos CONOCIMIENTOS y HABILIDADES en varias áreas del conocimiento humano o una gran cantidad de CONOCIMIENTOS y HABILIDADES en un campo de especialización (amplitud x profundidad). Este concepto permite comparar y ponderar el contenido total en términos de "cuánto hay que saber sobre cuántas cosas".

LOS CONOCIMIENTOS y HABILIDADES se miden en 03 dimensiones. Éstas son:

- **ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:** Es la suma de la amplitud y profundidad de la educación formal y el tiempo de experiencia práctica que se requiere del individuo para desempeñarse profesionalmente de manera competente en un campo de actividad.

En otras palabras, es la comprensión de aspectos técnicos (por ejemplo, ingeniería mecánica, ciencias actuariales, contabilidad o marketing) o de factores menos tangibles derivados de la experiencia (conocimiento profundo de las ventas de una línea de productos, comprensión de las técnicas de fabricación, etc.).

Otros grados de profundidad de la educación y la experiencia sólo se obtienen a través de la educación formal (doctorado en física), algunos a través de la educación formal y la práctica (contabilidad) y otros sólo a través de la experiencia (práctica de ventas).

- **CAPACIDAD DE GESTIÓN:** Es la capacidad que se exige a la persona para integrar de forma armoniosa las distintas funciones bajo su responsabilidad (operativas y/o de apoyo). La complejidad de la GESTIÓN depende de la naturaleza y de los objetivos de las FUNCIONES GESTIONADAS e implica, bajo diferentes combinaciones, aspectos como: planificar, organizar, delegar, formar y controlar.

- **INFLUENCIA Y PERSUASIÓN:** Implica la naturaleza y los objetivos de las **RELACIONES** con superiores, subordinados, compañeros trabajo, clientes, proveedores, etc. El grado de manifestación de esta competencia comportamental depende de la complejidad del proceso de comunicación con estos públicos en situaciones profesionales y sociales.

WISDOM
Gestão Organizacional

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS:

Es la intensidad, diversidad y complejidad (en términos cualitativos) del PROCESO MENTAL necesario para identificar, analizar, definir soluciones y formalizarlas, a partir de los Conocimientos y Habilidades del individuo.

"Uno razona con lo que sabe" eso es cierto incluso para el trabajo más creativo. La materia prima de todo RAZONAMIENTO es el conocimiento de hechos, principios y medios. Las ideas se forman a partir de los CONOCIMIENTOS existentes.

La RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS se mide en tres dimensiones:

- **INICIATIVA O LIBERTAD DE PENSAMIENTO:** Requerida del profesional para desarrollar el proceso mental a partir de las **RESTRICCIONES** inherentes al contexto en el que trabaja, ya sean del macroentorno de la ORGANIZACIÓN (principios científicos, normas culturales, etc.) o del propio microentorno (objetivos, políticas, procedimientos y prácticas).
- **TIPO DE RAZONAMIENTO O CALIDAD DEL PENSAMIENTO:** Complejidad de las situaciones a las que se enfrenta el profesional y del proceso de razonamiento necesario para resolverlas.
- **VARIABLE PERSONALIZADA:** Se trata de la elección entre 04 COMPETENCIAS COMPOR-TAMENTALES relacionadas con el proceso mental. Esta elección depende de la naturaleza de la ORGANIZACIÓN o de SUS ÁREAS. Las 04 alternativas son: Habilidad de Aprendizaje; Interés por la Calidad; Búsqueda de Informaciones Críticas o Innovación.

WISDOM
Gestão Organizacional

GENERACIÓN DE RESULTADOS:

Responsabilidad por una acción y sus consecuencias. Es medir la influencia que el profesional tiene en los resultados (propios o de la ORGANIZACIÓN como un todo). La GENERACIÓN DE RESULTADOS se mide en 03 dimensiones:

- ▶ AUTONOMÍA DE DECISIÓN O LIBERTAD DE ACTUACIÓN: Restricciones técnicas, operativas y/o de gestión que limitan la actuación del profesional en la ORGANIZACIÓN. Se mide a través de la existencia o ausencia de controles personales o procesuales (orientación o dirección).

El grado de autonomía en la toma de decisiones, al igual que las restricciones a la iniciativa en la RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, es restringido por: la relación superior-subordinado; las políticas y presupuestos de la ORGANIZACIÓN, ÁREA o grupo funcional.

- ▶ RESPONSABILIDAD MONETARIA: Está representada por la cuantificación monetaria anual que mejor refleja el desempeño del profesional o su influencia / participación en los RESULTADOS propios o globales de la ORGANIZACIÓN.

Ella se refiere a los flujos anuales de dinero (costos o ingresos) de valores dinámicos que reflejan la influencia del profesional en los RESULTADOS, como los objetivos (ventas, facturación, costos de producción, etc.) o la administración (presupuesto operativo, costos salariales, etc.). También se utilizan cifras estáticas que, en las instituciones financieras, también afectan a la naturaleza de la participación del profesional.

Es importante señalar que, independientemente del ESTILO DE IMPACTO y de la RESPONSABILIDAD MONETARIA elegida para el profesional, no se altera el juicio acerca de su autonomía de decisión.

- ▶ ESTILO DE IMPACTO: Representa el tipo o naturaleza de la influencia o participación del profesional en la responsabilidad monetaria elegida. El es definido en 04 grados de efecto creciente, como sigue: indefinido; contributivo; compartido; determinante.

El cuarto FACTOR se denomina CONDICIONES LABORALES y es aplicable a la evaluación de los PUESTOS que requieren una FORMACIÓN TÉCNICA SECUNDARIA o inferior. Las tres variables en este caso son: desgaste físico; ambiente de trabajo y riesgos personales.

ESCALAS DE EVALUACIÓN - BASE CONCEPTUAL:

Tanto los PUNTOS como los PORCENTAJES que aparecen en las ESCALAS o en el MANUAL DE EVALUACIÓN crecen en una PROGRESIÓN GEOMÉTRICA aproximada del 15% (el menor incremento perceptible en el SISTEMA), lo que está en consonancia con el principio de WEBER de las escalas psicométricas, es decir, *"al comparar objetos no percibimos la diferencia absoluta entre ellos, sino la relación entre esta diferencia y la magnitud de los objetos comparados"*.

El concepto de la diferencia mínima perceptible se aplicó a las ESCALAS DE EVALUACIÓN y se fijó en el 15%, es decir, al comparar dos PUESTOS en la ORGANIZACIÓN, basándose en cualquiera de los FACTORES, los evaluadores deben percibir una DIFERENCIA de al menos el 15% para poder concluir que el PUESTO "A" es mayor o menor que el PUESTO "B".

Como la PUNTUACIÓN de CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES representa la materia prima del proceso mental llevado a cabo por el profesional, los PUNTOS de RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS forman parte de un conjunto lógico de PUNTUACIONES que, a su vez, representan un % de los CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES aplicados por el individuo para generar los resultados.

Por lo tanto, dada la naturaleza y los objetivos de un PUESTO en el contexto de la ORGANIZACIÓN, existe una estrecha correlación entre los PUNTOS de RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS y los PUNTOS de CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, lo que constituye el 1er instrumento de CONTROL DE CALIDAD del balance de la FÓRMULA DE EVALUACIÓN de dicho PUESTO.

SISTEMA WISDOM - ÉSTA TABLA CORRELACIONA PARA CADA PUNTUACIÓN DE CH - CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES LAS PONTUACIONES PROBAS DE RP - RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y LOS RESPECTIVOS PORCENTAJES DE CH

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS - % DE LA BASE DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	10%	12%	14%	16%	18%	20%	22%	24%	26%	28%	30%	32%	34%	36%	38%	40%	42%	44%	46%	48%	50%	52%	54%	56%	58%	60%	62%	64%	66%	68%	70%	72%	74%	76%	78%	80%	82%	84%	86%	88%	90%	92%	94%	96%	98%	100%
PUNTOS CH	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	66	68	70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	92	94	96	98	100

WISDOM
Gestão Organizacional

Hablemos ahora del perfil de evaluación, es decir, del 2º instrumento de CONTROL DE CALIDAD del balance de la FÓRMULA DE EVALUACIÓN de un PUESTO.

En una ORGANIZACIÓN industrial, un puesto de ventas o producción sería un ejemplo de PUESTO con un perfil ascendiente, en el que se hace hincapié en los resultados, con objetivos y presupuestos específicos y cuantificables.

Un profesional dedicado a la investigación básica, estudiando física cuántica, sería un ejemplo típico de un PUESTO con un perfil descendiente, donde el énfasis está más en la recopilación y el análisis de datos que en los resultados de los estudios.

Un Gerente de Contraloría es un PUESTO típico con un perfil plano, caracterizado tanto por preparar informaciones para uso de otros (planificación presupuestaria) como por generar resultados (exactitud del balance).

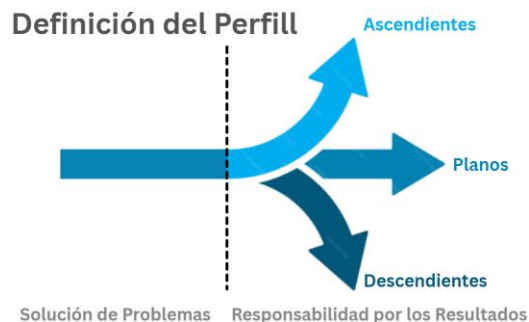
También existen PUESTOS híbridos, es decir, los que a veces son de apoyo y a veces se centran en generar resultados (profesionales del mantenimiento) y los que a veces son de apoyo y a veces se centran más en recopilar y analizar datos (profesionales de la investigación aplicada).

El concepto del perfil de evaluación, es decir, el 2º instrumento de CONTROL DE CALIDAD del balance de la FÓRMULA de un PUESTO, es un DÍGITO DE CONTROL que correlaciona los PUNTOS de RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS con los PUNTOS de GENERACIÓN DE RESULTADOS y, para que tenga sentido, debe estar directamente asociado a la naturaleza y los objetivos del PUESTO evaluado.

Existen básicamente cuatro tipos de PERFIL:

- ▶ ASCENDIENTES: Abarcan profesionales con actividades centradas en la ejecución de ACCIONES, es decir, en la cadena de valor del negocio. En este caso, la PUNTUACIÓN de GENERACIÓN DE RESULTADOS está entre 03 y 04 niveles por encima de la PUNTUACIÓN de RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- ▶ PLANOS: Incluyen PUESTOS en los que los puntos GENERACIÓN RESULTADOS y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS son iguales. Los profesionales cuyas evaluaciones tienen PERFILES un nivel superior o inferior también se consideran perfiles PLANOS en términos conceptuales.
- ▶ DESCENDIENTES: Son perfiles en los que los PUNTOS de GENERACIÓN DE RESULTADOS son de 03 a 04 niveles inferiores a los PUNTOS de RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Los contribuyentes

individuales con actividades que no sean de gestión centradas en I+D son ejemplos de PERFILES descendientes.



- ▶ HÍBRIDOS: Son profesionales centrados en la investigación aplicada (PERFIL -2) o en actividades de servicios de tipo mantenimiento (PERFIL + 2).

Las ESCALAS DE EVALUACIÓN, a través de las VARIABLES de cada uno de los FACTORES, buscan proporcionar a los evaluadores los medios para que la POSICIÓN RELATIVA (puntuación total) de cada uno de los PUESTOS en relación con los demás que componen la ESTRUCTURA de la ORGANIZACIÓN tenga sentido desde una perspectiva individual y/o colectiva.

En otras palabras, el resultado final de la aplicación del SISTEMA debe permitir identificar (claramente) las posiciones que culturalmente se perciben con PESOS EQUIVALENTES, así como aquellas con PESOS mayores o menores, posicionadas en otras clases / *grades*.

También cabe señalar que cada PUESTO debe ser evaluado independientemente del profesional que lo ocupe, así como del paquete retributivo que se le asigne.

Tampoco debe tenerse en cuenta la formación educativa o el desempeño del individuo que lo ocupa, así como su sexo, edad, etnia, condición física o cualquier otro atributo individual.

Los juicios a lo largo del PROCESO DE EVALUACIÓN deben ir encaminados a definir la importancia relativa del PUESTO dentro de la ORGANIZACIÓN y su realidad, con vistas a determinar su posición en la ESTRUCTURA.

Desde 1995, la base conceptual del SISTEMA WISDOM se ha mostrado actualizada y válida, aunque se han introducido ajustes en el lenguaje de las escalas y en la aplicación de la HERRAMIENTA, dado que se trata de un INSTRUMENTO DE MEDICIÓN relativa y no absoluta.

Todas las ESCALAS tienen 03 FACTORES desglosados en conceptos semánticos, que reflejan los niveles de presencia de cada una de sus VARIABLES.

Las escalas de CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES y de GENERACIÓN DE RESULTADOS son ESCALABLES para adaptarse al tamaño y la complejidad de la ORGANIZACIÓN en la que se aplicarán, a diferencia de las escalas de RESOLUCIÓN PROBLEMAS y de CONDICIONES TRABAJO.

Aunque todos los PUESTOS DE TRABAJO, por definición, deben tener cada uno de los FACTORES, la proporción entre sus PUNTUACIONES variará significativamente.

Por tanto, no basta con verificar la existencia de uno de los cuatro PERFILES. Es importante que exista una relación clara entre el PERFIL obtenido y la naturaleza y los objetivos del PUESTO evaluado.

En consecuencia podemos afirmar que:

- ▶ Todos los puestos de la ORGANIZACIÓN requieren cierto grado de CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS y GENERACIÓN DE RESULTADOS.
- ▶ Siempre que estén debidamente preparados, un grupo de profesionales de la ORGANIZACIÓN es capaz de aplicar las ESCALAS DE EVALUACIÓN del SISTEMA y obtener los RESULTADOS de forma coherente y consensuada.
- ▶ Las ESCALAS DE EVALUACIÓN del SISTEMA proporcionarán una ESTRUCTURA DE PUESTOS de trabajo que, distribuidos entre las clases / *grades*, representarán la IMPORTANCIA RELATIVA de cada uno para la ORGANIZACIÓN.
- ▶ Las EVALUACIONES resultantes reflejarán la REALIDAD de la ORGANIZACIÓN, siempre que su arquitectura, interfaces entre áreas, tecnologías, tamaño y estrategias empresariales sigan siendo válidas.
- ▶ Como el proceso está guiado y controlado por CONCEPTOS y no por REGLAS, las ESCALAS DE EVALUACIÓN son adaptables a las REALIDADES específicas de distintos tipos de PUESTOS y ORGANIZACIONES, en entornos dinámicos.

Si estas tesis fueran falsas, el SISTEMA no se estaría utilizando, cada vez más, en un CONTEXTO ORGANIZATIVO dinámico y en constante cambio.

Un número creciente de ORGANIZACIONES ya llevan varios años aplicando el SISTEMA en sus PROCESOS organizativos, así como en nuevas UNIDADES DE NEGOCIO, en medio de importantes cambios sociales y/o nuevos retos tecnológicos y/o legales.

Aunque el SISTEMA tenga sido diseñado para ORGANIZACIONES industriales, comerciales y de servicios, sus CONCEPTOS son aplicables a todo tipo de negocio y/o operación, con o sin FINES DE GANANCIA.

SISTEMA WISDOM - IMPLANTACIÓN

El objetivo de la aplicación del SISTEMA es situar todos los PUESTOS de la organización en una secuencia que refleje la percepción cultural de la ALTA DIRECCIÓN sobre la importancia relativa de cada uno.

El SISTEMA se implementa a través de las siguientes etapas:

- ▶ COMUNICACIÓN INICIAL: Presentar los objetivos, etapas, resultados esperados del proyecto, metodologías, la técnica que medirá la IMPORTANCIA RELATIVA de los PUESTOS, las alternativas y los procesos de ENCUESTA DE REMUNERACIÓN.
- ▶ ORGANIZACIÓN - ENTREVISTAS DIRECTORES: Conocer la ESTRUCTURA, el funcionamiento, los puntos fuertes y las áreas de mejora, las amenazas y oportunidades del macroentorno, el propósito, la visión de futuro y los valores.
- ▶ PUESTOS DE GESTIÓN - DESCRIPCIONES: Utilice las existentes o documentelas y luego hágalas revisar por la persona que ocupa el puesto y por su superior inmediato.
- ▶ CARRERAS - MATRICES: Utilice las existentes o documente las CARRERAS DE contribución individual (nivel superior, técnico e inferior) en sus distintos niveles de habilidades.
- ▶ EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS - OBJETIVO: Definir el peso relativo para la ORGANIZACIÓN de sus PUESTOS DE GESTIÓN y de los niveles de habilidades de las CARRERAS de contribución individual.
- ▶ EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS - PETIT COMITÉ: Bajo la coordinación de WISDOM, un PETIT COMITÉ (RRHH + 04 a 06 Gerentes designados por la Directoria) diseñará las FÓRMULAS para los PUESTOS DE GESTIÓN y CLASIFICARÁ (clase / *grade* y punto de gestión) los niveles de habilidades de las CARRERAS (nivel superior, técnico e inferior).
- ▶ EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS - VALIDACIÓN: Bajo la coordinación de WISDOM, el DIRECTOR GENERAL (con el apoyo de RRHH) validará las FÓRMULAS para los PUESTOS de DIRECTORIA; los DIRECTORES (con el apoyo de RRHH) validarán los demás PUESTOS de GESTIÓN.
- ▶ PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS - ANÁLISIS: Además de analizar la coherencia interna de la GESTIÓN RETRIBUTIVA, señalar los puntos más relevantes y recomendar acciones para corregir las distorsiones, WISDOM realizará una ENCUESTA para detectar el grado de competitividad de la ORGANIZACIÓN en los MERCADOS RETRIBUTIVOS con los que desee compararse.
- ▶ INFORME FINAL: Además de documentar la POLÍTICA DE REMUNERACIÓN aprobada y el trabajo realizado, WISDOM recomendará políticas y procedimientos para gestionar todos los componentes de la REMUNERACIÓN fija y variable (sueldos, niveles incentivos y beneficios).

Aunque los profesionales del área remuneraciones de la ORGANIZACIÓN sea un grupo preparado para implementar el SISTEMA, nuestra experiencia indica que ganarse la CREDIBILIDAD y la CONFIANZA del PÚBLICO INTERNO es fundamental para el éxito del proyecto.

Por ello, se recomienda la participación de 04 a 06 Gerentes, reconocidos por su LIDERAZGO y CONOCIMIENTO de la ORGANIZACIÓN, como representantes designados por las DIRECTORIAS.

Su participación activa en el PETIT COMITÉ permitirá obtener tanto su protagonismo como su compromiso con los RESULTADOS del proceso de evaluación.

EVALUACIONES EN LOS ANÁLISIS RETRIBUTIVOS

Una vez finalizado el PROCESO DE EVALUACIÓN, las etapas siguientes implican realizar una ENCUESTA y ANALIZAR las PRÁCTICAS DE REMUNERACIÓN de la ORGANIZACIÓN frente a sus mercados de comparación directa, como ya se ha mencionado.

COHERENCIA INTERNA - ANÁLISIS:

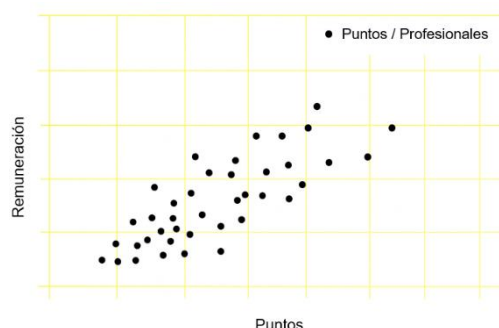
A partir de los resultados de la etapa anterior, el ÁREA DE RECURSOS HUMANOS informará los datos RETRIBUTIVOS (sueldos, incentivos de corto / largo plazo y beneficios) de todos los profesionales de la ORGANIZACIÓN. Corresponderá a WISDOM analizar la calidad de la CORRELACIÓN entre la retribución que perciben y los puntos de evaluación del puesto.

La CORRELACIÓN entre cada componente de la remuneración (sueldo anual, total en dinero y remuneración total) y la evaluación del puesto dará lugar a 03 DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN (Figura 1), en los que cada PUNTO representará la realidad de un profesional.

Este ANÁLISIS nos permitirá comentar, con precisión, acerca de la coherencia interna de la GESTIÓN RETRIBUTIVA de la ORGANIZACIÓN, indicando los aspectos más relevantes y recomendando acciones para corregir las distorsiones detectadas.

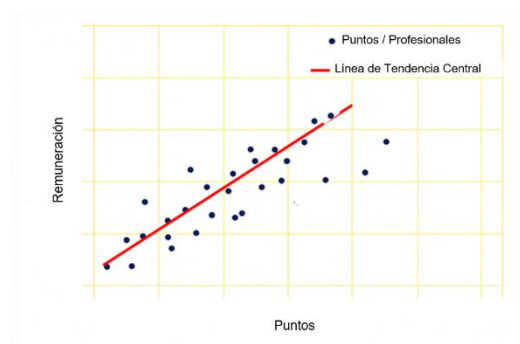
DIAGRAMA DE DISPERSIÓN (FIGURA 1)

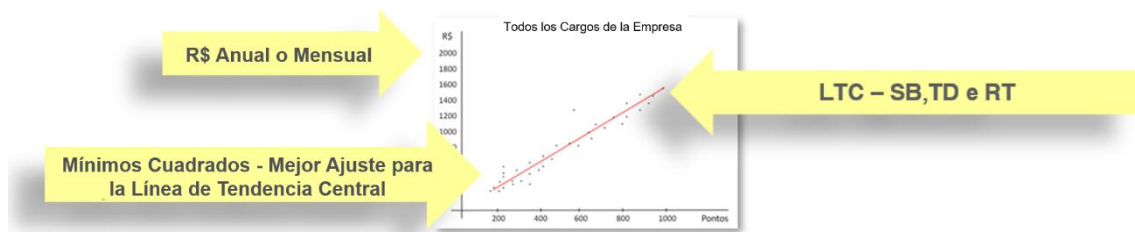
En cada uno de los 03 DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN se dibujarán LÍNEAS DE TENDENCIA CENTRAL, que mostrarán las LÍNEAS DE PRÁCTICA de la ORGANIZACIÓN (figura 2) para cada uno de los componentes del paquete retributivo (sueldo anual, efectivo total y remuneración total).



LÍNEA DE TENDENCIA CENTRAL (FIGURA 2)

Si la dispersión de los PUNTOS trazados en un DIAGRAMA dado es moderada, esta NUBE DE PUNTOS puede representarse mediante una única LÍNEA DE TENDENCIA CENTRAL.

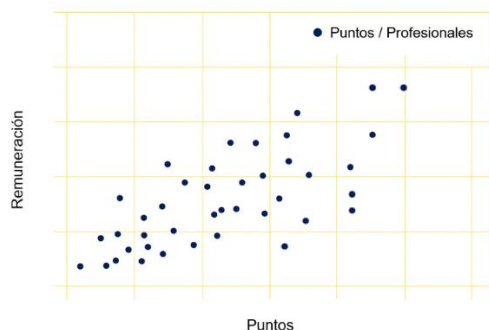




DISPERSIÓN GRANDE (FIGURA 3)

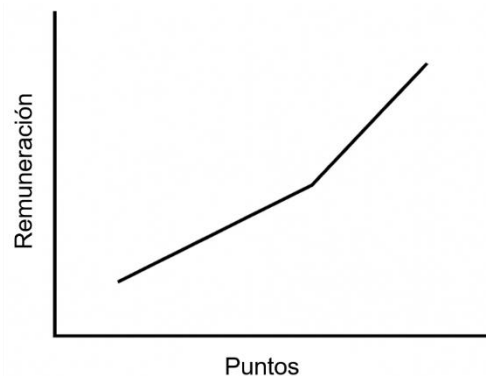
En cambio, si la dispersión de los PUNTOS trazados en el DIAGRAMA es grande (figura 3), aunque podamos trazar una única LÍNEA DE TENDENCIA CENTRAL, habrá que ANALIZAR detenidamente los motivos.

Si, tras este cuidadoso ANÁLISIS, se concluye que ello se debe a una reducida COHERENCIA INTERNA en la GESTIÓN DE LAS RETRIBUCIONES de la ORGANIZACIÓN, la LÍNEA DE TENDENCIA CENTRAL podría seccionarse (tener rupturas) en su representación.



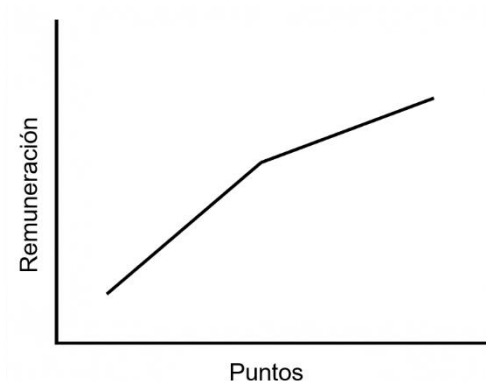
RUPTURA HACIA ARRIBA (FIGURA 4)

La ruptura puede ser ASCENDIENTE, lo que indica que, a partir de una determinada PUNTUACIÓN, los PUESTOS se remuneran de forma más agresiva.



RUPTURA HACIA ABAJO (FIGURA 5)

La ruptura también puede ser DESCENDIENTE y, en este caso, indicar que, a partir de determinada PUNTUACIÓN, las POSICIONES se remuneran de forma más conservadora (figura 5).



DISCONTINUIDAD (FIGURA 6)

Otra situación que puede encontrarse, aunque más rara, es la DISCONTINUIDAD de las LÍNEAS DE TENDENCIA CENTRAL (figura 6).

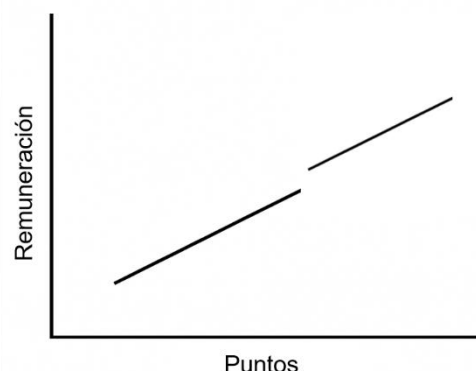
Esto ocurre cuando coexisten en la ORGANIZACIÓN 02 GRUPOS profesionales.

El primero, con evaluaciones más bajas, recibe REMUNERACIÓN más conservadora. El segundo, con evaluaciones más altas, recibe una REMUNERACIÓN más agresiva.

La correcta aplicación del SISTEMA proporciona una HERRAMIENTA sólida para analizar la COHERENCIA INTERNA de la REMUNERACIÓN en la ORGANIZACIÓN.

Como ocurre con cualquier fenómeno complejo, ya sea una ESTRUCTURA RETRIBUTIVA o un sistema eléctrico,

debemos ser capaces de identificar los componentes para comprender y gestionar el conjunto de forma inteligente.



COMPETITIVIDAD EXTERNA - ANÁLISIS

El primer paso para comparar la LÍNEA DE TENDENCIA CENTRAL de una ORGANIZACIÓN con las de otras ORGANIZACIONES es comprobar que las escalas de los EJES DE COORDENADAS CARTESIANAS (abscisas y ordenadas) de los GRÁFICOS se han normalizado correctamente.

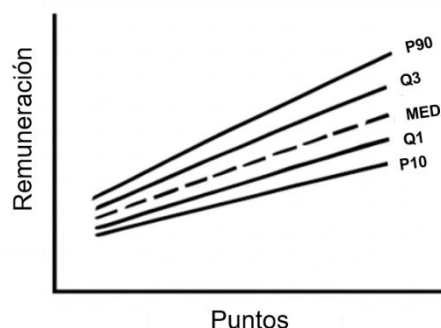
El proceso de normalización es sencillo, pero parte de la premisa de que el SISTEMA, cuando de las evaluaciones de los PUESTOS de las ORGANIZACIONES que entrarán a formar parte del MERCADO, han sido diseñadas con el mismo rigor técnico.

La WISDOM hace el seguimiento de las PRÁCTICAS de REMUNERACIÓN del MERCADO por medio de la PWR - ENCUESTA WISDOM DE REMUNERACIÓN.

Lanzada en 1996 y realizada en enero de cada año, tiene como objetivo apoyar a las

ORGANIZACIONES participantes en el proceso de gestión de esta CUESTIÓN, proporcionando informaciones para la gestión (cualitativa y cuantitativa - codificadas para preservar la confidencialidad de los participantes) de las PRÁCTICAS de sueldos, de incentivos a corto / largo plazo y de los beneficios en los MERCADOS (global, sectorial, regional y seleccionados).

MERCADO - VISUALIZACIÓN (FIGURA 7)

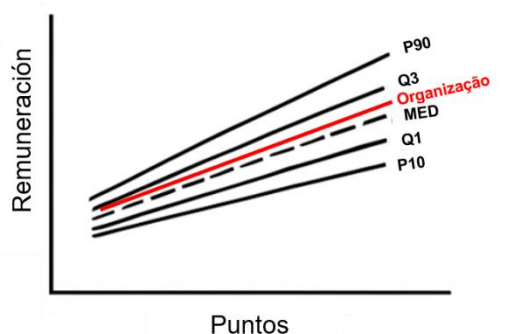


POSICIÓN EN EL MERCADO

A continuación, basta con comparar las LÍNEAS DE TENDENCIA CENTRAL de la ORGANIZACIÓN superponiéndolas a las del MERCADO DE COMPARACIÓN, formado por las ORGANIZACIONES elegidas.

Cabe señalar que la PWR es una base de datos con más de 300.000 líneas de información (por publicación) acerca de PRÁCTICAS REMUNERACIÓN, organizadas mediante PUNTOS WISDOM, de un conjunto de GRUPOS / ORGANIZACIONES responsables del 11,5% del PIB de Brasil.

POSICIÓN EN EL MERCADO (FIGURA 8)



RESULTADO: PERSONAS MÁS COMPROMETIDAS

Uno de los conceptos acerca del pensamiento de gestión contemporáneo es "SISTEMA", como "sistema de información" o "sistema de remuneración". En pocas palabras, significa el ensamblaje de partes para formar un todo integrado y global y hacer posible el objetivo más amplio.

Por lo tanto, un SISTEMA DE REMUNERACIÓN requiere todas las partes mencionadas en este documento, es decir, un proceso para apoyar la definición de la IMPORTANCIA RELATIVA de un PUESTO, así como del PAQUETE DE REMUNERACIÓN de su ocupante (incluso los beneficios).

Sin embargo, para implantar un SISTEMA verdaderamente INTEGRADO, ¡hace falta más! Hay que definir políticas y procedimientos para gestionar acciones como de posicionamiento en el mercado, de mérito y de promoción.

Debe implantarse un SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, debidamente integrado con un PROGRAMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE, con el objetivo de reconocer el RENDIMIENTO colectivo e individual sobresaliente.

Debe implantarse y mantenerse un sólido PROGRAMA DE COMUNICACIÓN. Todo ello debe consolidarse y gestionarse de forma que apoye la ESTRATEGIA DE RRHH que, a su vez, apoyará la consecución de los OBJETIVOS últimos de la ORGANIZACIÓN.

Al estructurar el SISTEMA DE REMUNERACIÓN para apoyar el gran diseño, debemos asegurarnos de no olvidar el propósito básico, que es COMPROMETER a los profesionales.

Comprometer a los MIEMBROS DEL EQUIPO es un RESULTADO demasiado específico para que pueda lograrse únicamente mediante el SISTEMA DE REMUNERACIÓN.

Es cierto que "los profesionales trabajan mejor cuando saben lo que se espera de ellos".

Si la documentación de los PUESTOS DE GESTIÓN y de los niveles de habilidades de las CARRERAS está bien redactada, definirá el contexto en el que existe el PUESTO y cuáles son sus responsabilidades en cuanto a los resultados.

Las EVALUACIONES definirán la posición de cada persona en la estructura de la ORGANIZACIÓN y, en función de la POLÍTICA definida por la ALTA DIRECCIÓN, cuál debe ser su PAQUETE RETRIBUTIVO (sueldos, incentivos de corto / largo plazo y beneficios).

OTRAS APLICACIONES DEL SISTEMA

LA ARQUITECTURA ORGANIZATIVA es la disciplina que define la ESTRUCTURA de puestos y los respectivos macroprocesos de trabajo para cada uno de ellos en la ORGANIZACIÓN.

Es la distribución de responsabilidades entre las distintas áreas de actividad, así como la especificación de sus relaciones de interfaz.

La profundidad y objetividad del PROCESO DE EVALUACIÓN, basado en el SISTEMA WISDOM, permite abordar la naturaleza y amplitud de estas interfaces, así como revelar aspectos como: duplicidades; solapamientos o lagunas en las atribuciones / responsabilidades.

En el ESTUDIO de futuras alternativas ESTRATÉGICAS, el PROCESO DE EVALUACIÓN de puestos puede utilizarse para planificar los cambios en la ARQUITECTURA ORGANIZATIVA que serán necesarios.

La planificación, evaluación y desarrollo de EQUIPOS puede hacerse posible ANALIZANDO las demandas actuales y futuras de los PUESTOS DE TRABAJO, los conocimientos, las habilidades y el potencial de los profesionales en el mismo contexto de medición.

Esto es posible porque los PUESTOS DE TRABAJO sólo pueden existir si están ocupados por SERES HUMANOS.

Los GAPS entre las habilidades de un profesional y los requisitos de su PUESTO DE TRABAJO sirven de apoyo a la identificación de las necesidades de formación y desarrollo profesional, así como a la selección y contratación de nuevos profesionales.

GAPS entre las necesidades futuras y las habilidades potenciales de los profesionales apoyan la PLANIFICACIÓN de RRHH en relación con las ESTRATEGIAS a largo plazo de la ORGANIZACIÓN.

CONCLUSIÓN:

EL SISTEMA WISDOM viene siendo probado a 30 años a través de su continua y creciente aplicación.

El proporciona una sólida REFLEXIÓN sobre las ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS y las POSICIONES de las ORGANIZACIONES CLIENTES, por las siguientes razones:

- ▶ Se basa en conceptos concretos, prácticos y en principios fácilmente aplicables;
- ▶ Minimiza el subjetivismo y facilita los juicios imparciales sobre las distintas variables del PROCESO DE EVALUACIÓN;
- ▶ Al proporcionar un CONTEXTO que facilita la toma de decisiones sobre las EVALUACIONES, el minimiza las interminables discusiones en grupo, que a menudo se atascan en las cuestiones más básicas;
- ▶ Conduce a un RAZONAMIENTO lógico y ordenado sobre el contenido del puesto, ayudando a identificar puestos innecesarios o mal concebidos;
- ▶ Proporciona una base clara para comprender los requisitos e interfaces de todos los PUESTOS en los distintos niveles;

- El es mucho más sólido que las soluciones internas que sólo satisfacen las necesidades de la ORGANIZACIÓN para la que fueron diseñadas.

En este caso, el gran reto es "CÓMO" monitorizar las prácticas del MERCADO DE COMPARACIÓN, aplicando la METODOLOGÍA de *job matching* utilizada en las encuestas tradicionales ofrecidas por *headhunters* (zorro con la llave del gallinero) y consultorías de encuestas, o las realizadas por las propias ORGANIZACIONES que, debido al SUBJETIVISMO del proceso, dificultan la TOMA DE DECISIONES y las hacen menos fiables ([véase el artículo sobre el tema](#)).

Por último, el SISTEMA WISDOM funciona porque es un proceso dinámico, en el que los COMITÉS lo aplican de forma que tenga en cuenta la REALIDAD de la ORGANIZACIÓN y responda a las EXIGENCIAS derivadas de las situaciones cotidianas a las que se enfrenta.



LUIZ CARLOS BUENO - DIRECTOR GENERAL de **WISDOM**, Licenciado en Marketing (ESPM), Postgrado en Marketing y Finanzas (FGV). Certificado como Consultor y Facilitador de Líderes (Adigo), Coaching Ejecutivo (EcoSocial), en Mediación de Conflictos Organizacionales (Trigon - Alemania) y Miembro Fundador de la Asociación ComViver - São Paulo - SP.

PALABRAS CLAVE: Gestión de la compensación, puestos de trabajo, sueldos, remuneración, evaluación de puestos de trabajo, medidas de contenido, arquitectura de puestos de trabajo, RRHH, estrategia, estructura organizativa, equidad interna, competitividad externa, evaluación de puestos de trabajo, *people analytics*, gestión de personas, DHO, compensación, tablas salariales, conocimientos, habilidades, resolución de problemas, generación de resultados, metodología de puntos.