

RICCARDO PATERNI  
Professione Lavoro ® - Consultoría Gerencial  
Organización Empresarial y Desarrollo del Capital Humano  
Movil Internacional + 39 348 850 4127 Oficina Internacional + 39 06 991 96 907  
[riccardo@knowledgeforaction.info](mailto:riccardo@knowledgeforaction.info)

## Programa de Identificación, Gestión y Desarrollo De el Capital Humano

*"Gestionar empresas no es tan complicado.  
Las complicaciones surgen cuando las personas en la empresa no tienen acceso a la  
información de que necesitan."*

**Jack Welch**, ex-CEO de General Electric

*"La Gerencia consiste esencialmente en la gestión de personas. Su objetivo es ponerlas  
en condición de trabajar juntos valorizando sus puntos de fuerza y marginalizando sus  
debilidades."* **Peter Drucker**, uno de los fundadores de la gerencia como ciencia  
empresarial

*"... Nadie puede construir una casa sólo con los dibujos, por cuanto precisos. Llega el  
momento en que se deben tomar grapas y martillo."*

**Allen Wheelis**, How People Change

Nuestro programa integrado de **Identificación, Gestión y Desarrollo del Capital Humano** se articula en fases distintas finalizadas a realizar un recorrido desde el análisis a las acciones de implementación, para crear un sistema eficaz de gestión de los recursos humanos. También se aportan a la empresa **herramientas** concretos y eficaces para instaurar palancas operativas y estratégicas, creadas a medida para cada específico contexto organizacional. Las distintas fases pueden ser implementadas por separado en función de las dinámicas organizativas ya presentes en la empresa.

#### Fase uno: **Análisis del Contexto Empresarial**

Antes de comenzar la implementación de nuestro sistema siempre se conduce un análisis detallado del contexto empresarial a fin de identificar sus reales necesidades para luego personalizar cada fase en relación al contexto y a posibles actividades de gestión de los recursos humanos existentes.

#### Fase dos: **Mapa de los papeles y análisis/desarrollo de las competencias**

Nuestra **metodología de clasificación de los papeles organizativos** valoriza plenamente la experiencia y el saber que ya está presente en la empresa, integrando y enriqueciendo con una clasificación de información para cada papel, basada en tres categorías de identificación: **Experiencias, Conocimientos y Aptitudes**. Las Experiencias se refieren a las típicas experiencias profesionales necesarias para desempeñar al mejor un determinado papel. Los Conocimientos se refieren a todo el contexto de conocimientos escolares, académicos, profesionales, prácticos y de uso de instrumentos necesarios al cumplimiento de las funciones específicas asignadas. Las Aptitudes se refieren a los aspectos de liderazgo/interpersonales y de comunicación considerados necesarios a la figura profesional. Estas informaciones se recolectarán (con nuestro apoyo directo o indirecto) mediante conversaciones con todas las figuras responsables de área o de un sector de manera que se pueda desarrollar una verdadera mapa tanto de los papeles organizativos que de las específicas competencias profesionales y de aptitud necesarias en el contexto actual de la empresa. Estas informaciones pasarán a ser los principales elementos de la **descripción de las funciones** del papel y facilitarán, luego, bases concretas para cualquier desarrollo metódico en el marco de la organización y del crecimiento empresarial. Todas las informaciones recogidas en esta fase serán gestionadas por nuestro instrumento **software PIM** (Personnel Interactive Management – Gerencia Interactiva de Recursos Humanos) que tiene las funciones básicas necesarias para una correcta gestión destinada a crear un verdadero patrimonio de saber organizativo y de gestión. Esta metodología operativa y el soporte del instrumento software PIM permiten una práctica y eficaz clasificación de cada papel empresarial en términos de **competencias** exigidas a los que aporte **perfiles reales** individuales. Analizando posibles huecos en términos de competencias, PIM permite elaborar planes educativos individuales y recorridos de carrera personalizados. Toda esta fase crea las bases para un concreto desarrollo, operativo y estratégico, del la **Gestión del Conocimiento** empresarial, útil para evaluar y comparar la importancia de los diversos papeles empresariales.

### Fase tres: **Análisis Salarial**

A partir del patrimonio informativo, en términos de mapa de los papeles, desarrollado durante las fases anteriores, se analiza, si fuera necesario, la **situación salarial** de la empresa. El objetivo es de encontrar posibles soluciones para resolver posibles problemas surgidos durante el análisis, definir una correcta política salarial, administrar y vigilar constantemente la corrección de aplicación de la política definida. El análisis de la situación salarial actual afecta a dos niveles y se realiza con la ayuda de nuestro instrumento software que genera una serie de reporte actos a destacar las posibles situaciones críticas en las que el colaborador se aparta sensiblemente de un valor medio esperado para el papel, en función de la ancianidad, del nivel y de las tareas:

- **nivel externo:** la retribución de los colaboradores se compara con la media relativa a la realidad local y nacional específica del sector productivo de la empresa.
- **nivel interno:** mediante su interconexión al histórico de las hoja de salario se pone de manifiesto el histórico salarios de los distintos colaboradores respecto a la empresa.

### Fase cuatro: **Implementación del Modelo de Liderazgo Empresarial**

Muchas investigaciones han puesto en evidencia que crear una organización eficaz, eficiente y capaz de adaptarse a las dinámicas de mercado depende en gran parte de la institución de una **cultura organizativa de liderazgo** basada en una visión clara y en el compartir valores. Una cultura en la que quien tiene funciones de responsabilidad se aplicará de manera constante a la mejora de su prestación profesional y estimulará a sus colaboradores a hacer lo mismo contribuyendo a crear una estructura organizativa que consigue alcanzar resultados empresariales y satisfacer las necesidades de respeto, consideración y satisfacción personal de los individuos. En una primera fase de **evaluación** organizativa y profesional, mediante conversaciones individuales con las figuras que tienen un papel clave en la empresa, se identifican las oportunidades de desarrollo, tanto interiores como exteriores, sobre las cuales la empresa debe hacer palanca y las cuestiones con las cuales se debe comparar.

En una segunda fase vamos a construir, para todas las figuras clave empresariales, una serie de **talleres educativos** basados en una estructura temática de nuestra elaboración, destinada a identificar las unicidades del **modelo de liderazgo empresarial** que hace palanca sobre **visión, valores y comportamientos** necesarios al éxito empresarial.

Se crean, además, **planes de actuación** destinados a aprovechar oportunidades empresariales y resolver cuestiones organizativas. La metodología formativa utilizada contribuye a favorecer un concreto espíritu de equipo entre las diversas funciones empresariales, identificando comportamientos encaminados a garantizar en el tiempo el respeto de visión y valores elaborados. El modelo de liderazgo empresarial también podrá ser utilizado como base para implementar un sistema de fomento a **"gratificación total"**, basado en factores materiales e inmateriales.

## Fase cinco: **Programa de Evaluación de la Prestación Laboral**

Con el fin de garantizar una constante difusión de la Cultura Organizativa de Liderazgo basada en Visión y Valores, proponemos a este punto la introducción de un sistemático y formal **Programa de Evaluación de la Prestación Laboral (PEPL)**, que es personalizado sobre las necesidades específicas organizativas identificadas en las fases anteriores de análisis y se basa sobre los aspectos de visión, valores y comportamientos elaborados dentro del modelo de liderazgo.

El programa es comprensivo de talleres formativos relativos a la aplicación práctica de la metodología y dirigidos a todos los niveles de la empresa. La evaluación se centra en comportamientos y resultados, no sobre el carácter o sobre aspectos estrictamente personales; se hace atención a temas y problemáticas, no a cuestiones subjetivas; se tiende a un desarrollo profesional constructivo destinado a aumentar la motivación; se tiene siempre presente el estímulo de crecimiento profesional (que no significa necesariamente en sentido jerárquico) del colaborador.

La evaluación formal ocurre cada seis o doce meses y puede ser conectada a un sistema de incentivación económica y no económica (**Gratificación Total**). También en esta fase es fundamental la aportación dada por nuestro instrumento software PIM para una más rápida y orgánica actividad de recogida de datos y análisis posteriores de retorno recibidos.

Para más información y profundizaciones sobre nuestras soluciones:

<a href="http://www.professionelavoro.net">www.professionelavoro.net</a>	Soluciones innovadoras para la gestión de los recursos humanos
<a href="http://www.global-service.it">www.global-service.it</a>	PIM: Software Suite para la gestión de los recursos humanos
<a href="http://www.sapereperfare.it">www.sapereperfare.it</a>	Revista on-line. Registros, ideas, prácticas: innovar en las empresas
<a href="http://www.knowledgeforaction.info">www.knowledgeforaction.info</a>	Edición estadounidense de SaperePerFare.it