

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y DIRECTRICES SEGUIDAS RESPECTO AL PERSONAL

INSTRUCCIONES

En este **Diagnóstico**, que hemos elaborado a partir de los trabajos de Lattman, aparecen los **diez parámetros clave** que deben ser considerados para definir las políticas y directrices que aplica la empresa en el área del personal.

Nótese que, en el fondo, esos parámetros forman parte del **sistema de valores** dominante en la cultura de la empresa. En el **Diagnóstico**, además, hemos incluido tres posibles series de posiciones que pueden asumir, como **políticas y criterios generales respecto al personal**, los niveles de dirección de una empresa.

Este **Diagnóstico** puede ser útil, además, como guía para determinar:

- **Qué tipos de criterios sigue en la gestión de su empresa y, de ser necesario,**
- **cuáles de ellos debe modificar y en qué sentido.**

Nótese que la **posición ideal** que aparece en el extremo derecho del **Diagnóstico** se refiere a una situación de la gestión de una empresa en la que se ha llegado, primero, a la implantación plena de los principios de la **gestión por objetivos** y, segundo, a la adopción integral de un **estilo de gestión participativo**. Véase al respecto el libro de **RGPymes** titulado **QUÉ ES Y CÓMO SE APLICA LA GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA LOGRAR QUE TODO EL PERSONAL SE CONCENTRE EN LAS METAS DE LA EMPRESA**, al que usted, como suscriptor, tiene libre acceso.

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACION DE LAS POLÍTICAS Y DIRECTRICES SEGUIDAS RESPECTO EL PERSONAL

	Parámetros	Posición básica	Posición intermedia	Posición ideal
1	Valor que se asigna al personal	Constituye sólo un medio al servicio de la empresa.	El personal es portador de valores personales con los que la empresa tiene obligaciones éticas.	El personal es el sujeto y el objeto central de la empresa.
2	Actitud ante los intereses del personal	Se descuidan, no se toman en consideración	Se les considera como una obligación social de la empresa.	Los intereses del personal y los objetivos de la empresa son los mismos.
3	Evaluación, promoción del personal	Subjetiva, cada mano jerárquico la realiza siguiendo sus criterios personales.	Los mandos siguen los criterios establecidos por los altos niveles jerárquicos.	La evaluación se hace conjuntamente con el personal.
4	Satisfacción del personal, clima laboral	No interesa en absoluto, no se controla, no se hace nada para mejorarlo.	Se le atribuye la misma importancia que a la producción u operaciones.	Se considera que es uno de los principales objetivos de la empresa.
5	Establecimiento de los objetivos	Los mandos superiores deciden e imponen los objetivos.	Se establecen por consenso entre el personal y los mandos.	El personal establece automáticamente los objetivos.
6	Nivel de esfuerzo que se exige al personal	Muy bajo, tareas rutinarias que se pueden lograr si grandes esfuerzos.	Según las capacidades de cada empleado, requieren habilidades e inteligencia.	Muy alto, sólo se realiza con un gran esfuerzo.
7	Realización del trabajo	Siguiendo de forma estricta las instrucciones y especificaciones; el personal no dispone de autonomía.	Autonomía de realización dentro de normas y directrices generales.	Autonomía total del personal.
8	Controles	Constante y totales sobre todas las actividades del personal.	En función de los resultados.	Autocontrol, autogestión.
9	Estilo de dirección	Autoritario, burocrático.	Democrático.	Participativo total.
10	Nivel de delegación	Muy bajo, los mandos no confían en los subordinados.	Amplio, los mandos delegan en función de instrucciones generales.	Total, los mandos sólo controlan los grandes resultados.