

## Planes de Acción

### Tip 08

## Definiendo el Foco de Acción

### Introducción

Usualmente la decisión de establecer un Plan de Acción surge como consecuencia de una herramienta de diagnóstico, como por ejemplo, una Encuesta de Clima Organizacional.

Estas herramientas generalmente son concebidas a partir de desagregar el tema de estudio en distintos tópicos, a veces tantos como preguntas posee la herramienta.

Analizando entonces los resultados, uno podría suponer que hacer foco sobre los temas que presentan más oportunidad de mejora sería la manera más apropiada de establecer el foco de un Plan de Acción.

El problema radica en que la desagregación de temas a los efectos del análisis y relevamiento de percepciones no opera como compartimientos estancos en la realidad. Las Empresas con un clima de trabajo menor que “bueno” generalmente observan una baja percepción de todos los temas por igual, con inclinación favorable hacia aquellos tópicos en los que se aborda el tema de la relación con sus pares, e inclinación desfavorable en aquellos otros tópicos en los que se trata el tema de la relación con los jefes.

Cómo definir en estos casos el foco del Plan de Acción?

### Los tres Ejes de Trabajo

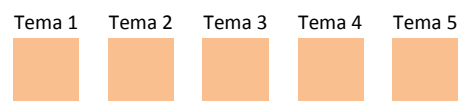
Antes que nada, es menester aclarar que estos tres Ejes de Trabajo que se describen a continuación son tan válidos como cualquier otra cantidad de Ejes que el lector proponga, o con la cual esté habituado a trabajar.

En nuestro caso, establecemos estos tres:

### El Eje de los Temas

Este eje define la cantidad de temas sobre los cuales, al menos en teoría, se deberían establecer acciones de mejora. Un tema podría ser, por ejemplo, la credibilidad de los jefes.

Así, uno al lado del otro podemos disponer a los distintos temas:



### El Eje de los Niveles Jerárquicos

Este eje define los Niveles Jerárquicos en los cuales debe instalarse cada uno de los temas para ser tratados y resueltos. Un Nivel podría ser, por ejemplo, el de Jefaturas.

De este modo, uno abajo del otro podríamos disponer los distintos Niveles.

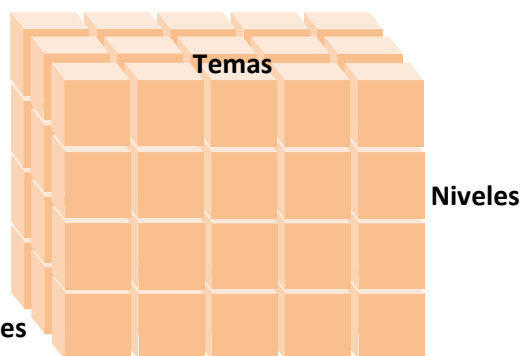


Combinando los Temas con los Niveles, parecería lógico suponer que, siempre a modo de ejemplo, un determinado tema podría ser tratado por el Nivel de Dirección y otro por el nivel Operativo.

### El Eje de la Profundidad

Nuestro tercer Eje define el grado de profundidad con el cual se trabaja un tema determinado. Un tema abordado esporádicamente, de resolución operativa y poco impacto organizacional tendrá una profundidad distinta a un tema instalado en la agenda corporativa, de trabajo frecuente y alto impacto organizacional.

Cada **Tema**, en cada **Nivel**, tiene su asociada su correspondiente **Profundidad**, lo cual nos termina entonces generando una figura de tres dimensiones:



### El Foco del Plan de Acción

Aunque suene poco ambicioso, establecer un Plan de Acción de **un solo Tema**, abordado desde **todos los Niveles** y con el **máximo de su profundidad** es, en nuestra experiencia, el modo más efectivo de lograr una mejora sustancial y sustentable.



*“Este año lo vamos a dedicar a erradicar el favoritismo en la Compañía”* es un ejemplo de mensaje que aborda un solo tema y que, dicho por la persona adecuada en el contexto adecuado, puede disparar un sinnúmero de Acciones.

El éxito de un Plan con Foco único radica en varias cuestiones:

Por un lado, se unifican todos los temas de comunicación bajo el mismo *leit motiv* (motivo conductor) concentrando todos los mensajes en un único lema.

Por otro lado, todas las acciones que se lleven a cabo harán referencia a ese único foco, lo cual elevará drásticamente en los colaboradores la percepción acerca de la seriedad con la que se encara este tema y el éxito de la gestión correspondiente.

Por último, y lo que es tal vez lo más importante, el foco del Plan de Acción en un único tema inexorablemente traccionará a otros temas directa o indirectamente vinculados al mismo. En el ejemplo del favoritismo, este foco podría demandar, entre otros, un trabajo de readecuación de bandas y/o escalas salariales, de asignación de bonos y premios, etc., todo lo cual está vinculado con el tema de las remuneraciones.

### La Excusa

Tal es la validez del párrafo anterior que, en el extremo, la definición sobre en qué Foco trabajar termina siendo de segundo orden, convirtiéndose casi en una excusa.

Ya sea que la Empresa decide enfocarse en erradicar el favoritismo, en mejorar la credibilidad de los Jefes o en proveer una mejor relación en el balance entre vida personal y vida laboral, lo verdaderamente importante es **decidirse a reunir esfuerzos para abordar temas que son de preocupación por parte de los colaboradores.**

De a un tema por año, no hay Empresa que no pueda convertirse rápidamente en un lugar donde realmente valga la pena ir a trabajar.

*El presente documento ha sido generado por Durruty para ser compartido con la comunidad de Recursos Humanos y está protegido por los Derechos de Autor. Puede ser utilizado y/o reproducido libremente en tanto y en cuanto no se lo haga con fines comerciales y se cite a la fuente. Copyright 2009.*