

## Planes de Acción

### Tip 09

## Definiendo el Plan de Acción (Parte 1)

### Introducción

Habiendo definido el Foco de Acción, según lo visto en el *tip* anterior, estaríamos entonces en condiciones de avanzar sobre la definición del Plan de Acción propiamente dicho.

### Yendo a las fuentes

Probablemente el primer paso de un buen plan de acción incluya una acción en sí misma: **Comunicar a todos los colaboradores de la Compañía el foco de acción**, sobre el cual se concentrarán todas las energías en materia de gestión del Clima durante el próximo período (usualmente, un año).

La idea es comunicar este Foco para que, tras cartón, se lleve a cabo un relevamiento de acciones en toda la Compañía. Serán los propios colaboradores los que nos darán la mejor “letra” para definir el Plan de Acción.

No lo hará un equipo de Gerentes, ni un grupo de representantes (“Comisión de Clima”), mucho menos un consultor: Cada sector de la Compañía, cada estrato jerárquico, tiene sus propias ideas respecto a cómo generar un Plan de Acción que satisfaga el Foco propuesto.

A modo de ejemplo, supongamos que el foco de acción es *desterrar el favoritismo*: Sería lógico suponer que las razones que generan percepción de favoritismo en una operaria del departamento de montaje son las mismas que las que afectan a un Subgerente de Administración?

Si la respuesta es “no”, seguramente se presentaría entonces esta otra cuestión: Habría que personalizar el Plan de Acción conforme a cada demografía de la Compañía?

Idealmente sí, aunque en la práctica probablemente se pueda establecer algún tipo de plan de acción medular (*backbone*) del cual luego se desprendan acciones particulares para cada demografía.

Pero primero, lo primero: Estando toda la Compañía comunicada acerca del Foco de Acción, se debe llevar a cabo entonces el relevamiento de inquietudes y necesidades de los colaboradores. Entendemos por “colaboradores” la acepción más amplia del término, incluyendo a todas y cada una de las personas que prestan servicio en la Compañía, desde el Nivel de Dirección al Nivel Operativo.


Las formas de este relevamiento son las tradicionales, aunque sugerimos adoptar la de grupos focales, dado que el relevamiento cualitativo enriquecerá significativamente el resultado final.

Este es un esfuerzo adicional, sin ninguna duda. Pero su efecto en las personas paga con creces la inversión: Por un lado recibimos de primera fuente ideas valiosas para el Plan de Acción (ideas que nacen validadas, ya que fueron aportadas por las propias personas), y por otro lado aumentamos la percepción de mejor comunicación, respeto y valoración por parte de los colaboradores (recuerde el lector en *tips* anteriores cuando decíamos que el Foco de Acción termina siendo una excusa para la mejora general del clima organizacional).

### Acerca de los Actores

Qué sector debería ser el líder natural de esta iniciativa? Recursos Humanos es la respuesta que suena como más obvia, aunque con el apoyo explícito del resto de las Direcciones.

Quién debería llevar a cabo los relevamientos? Eso tal vez dependa del grado de madurez de la Organización: Aquellas Compañías con bajos niveles de percepción de clima organizacional tal vez deberían tercerizar este proceso en consultores expertos: Los bajos niveles de percepción de clima, suelen estar directamente



---

vinculados con jefes cuyas competencias en lo que hace a la relación con sus colaboradores no están plenamente desarrolladas (en el mejor de los casos). Pedirles a esos mismos jefes que lideren una reunión de relevamiento podría ser contraproducente.

En Compañías con niveles medios de percepción de clima organizacional y un Departamento de RRHH sensible a las inquietudes y necesidades de las personas, esta tarea puede ser llevada a cabo por el equipo de RRHH.

En Compañías con niveles de percepción de clima organizacional muy bueno o excelente, probablemente sus propios mandos altos y medios sean los más indicados para hacer el relevamiento.

En el próximo *tip* veremos entonces cómo generar el Plan de Acción y cuáles deberían ser las formas de controlar su efectivo cumplimiento, así como las acciones correctivas a implementar en caso de desvíos.

**Recuerde:** El Plan de Acción comienza a partir del propio proceso de su creación. Involucre a todos los colaboradores y obtendrá un Plan validado por la gente, requisito necesario para su éxito.

*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 2010.*