

Planes de Acción

Tip 10

Definiendo el Plan de Acción (Parte 2)

Introducción

En *tips* anteriores ya nos hemos preocupado por definir el **Foco de Acción** y por relevar los posibles cursos de acción para trabajar sobre el mismo.

Nos resta entonces trabajar sobre la definición formal del Plan de Acción, antes de su efectiva implementación.

Definición del Plan de Acción

La definición del Plan de Acción está supeditada a restricciones de carácter político, fáctico y presupuestario.

Sin embargo, no deja de ser una decisión. Esto es, se trata de un ejercicio intelectual en el cual un grupo de personas analiza distintas alternativas, las sopesa en función de las respectivas restricciones y opta por aquella que maximice esta ecuación.

El grado de elaboración del plan, así como el análisis de las consecuencias de la implementación del mismo, pueden variar en su complejidad. Lo cierto es que, con las eventuales dificultades que presente, prácticamente todas las Organizaciones cuentan con su Plan de Acción.

Fallas en el Plan de Acción

Sin embargo, según estudios propios, por cada 100 Organizaciones que definen un Plan de Acción vinculado con la Gestión del Capital Humano:

- 83 efectivamente lo implementan,
- 45 logran mantenerlo activo por lo menos 3 meses y,
- sólo 17 logran que las acciones del Plan pasen a convertirse en parte de la Cultura Organizacional.

El estudio reveló que en todas aquellas Organizaciones que no lograron implementar exitosamente el Plan de Acción hubieron una serie de factores comunes que determinaron su falla: La falta de **capacitación previa**, de un **seguimiento activo**, de una **corrección de rumbo** frente a desvíos y de una **política de reconocimientos** (o de la menos feliz expresión “*premios y castigos*”).

Componentes del Plan de Acción

Para tender a minimizar las fallas en la Implementación del Plan de Acción se torna crítico contar con estos componentes:

- **Objetivo:** El Plan de Acción debe tener un objetivo claro y preciso, el cual probablemente coincida con el Foco oportunamente definido.
- **Responsables:** Las personas responsables de llevar a cabo el Plan. No sólo los *ideólogos* (aquellos que lo definieron) sino también los *actores* (las personas que lo llevarán a cabo).
- **Cronograma:** Un cronograma que permita medir el grado de avance de implementación del plan.
- **Capacitación:** La capacitación necesaria para que los *actores* puedan llevar a cabo el Plan.

Siempre e indefectiblemente es necesario realizar esta etapa de capacitación, debido a que estos Planes de Acción son fundamentalmente gestiones relacionadas con el Capital Humano y a que las mismas requieren del desarrollo de ciertas competencias en los *actores*.

Las razones por las que estas personas no logran implementar los Planes se terminan resumiendo en tres, a saber: o no saben, o no quieren, o no pueden hacerlo.

La capacitación tiene por objeto reducir a dos estas tres posibilidades.

- **Lanzamiento:** Todas las personas involucradas deben conocer explícitamente la puesta en marcha de este Plan de Acción. El lanzamiento es el momento de la comunicación de este proceso, de despeje de las dudas que surgieran y de eliminación de la eventual posterior alusión al desconocimiento.

- **Implementación:** La forma en la cual se pondrá en marcha y se sostendrá efectivamente el Plan.
- **Medición:** La forma en la cual se evaluará el éxito del Plan. Esta forma -cabe aclarar- debe ser preestablecida, de modo tal de evitar cualquier tipo de sorpresa durante la ejecución o al término del mismo.
- **Gestión de desvíos:** La forma en la cual se actuará sobre las diferencias que existan entre la *medición* y el presupuesto.

Este componente, junto con el próximo de *reconocimiento*, es uno de los más importantes y menos considerados en la definición y diseño de un Plan de Acción: **Qué hacer cuando aquello que se planeó no funciona tal y como se esperó.** Lo que usualmente sucede es que frente a estos eventuales desvíos no hay acción prevista y, por lo tanto, lo único que resta por hacer es no hacer nada.

La gestión de desvíos debe contemplar las tres razones mencionadas en el componente de *capacitación*: El saber, el querer y el poder.

Si el desvío se produce por falta de **saber**, es necesario fortalecer la capacitación.

Si se produce por falta de **poder**, los responsables del Plan deberán arbitrar las medidas necesarias para posibilitar su prosecución.

Y si se produce por falta de **querer**, habrá primero que conocer las razones de esa actitud, intentar subsanarlas y luego evaluar la forma de invitar (con el énfasis que sea necesario) a corregir esa postura.

- **Reconocimiento:** Las consecuencias que implicarán haber excedido, haber cumplido o no haber satisfecho las expectativas del Plan por parte de los *actores*.

En particular, es necesario evaluar si este reconocimiento se vincula con otro tipo de políticas de reconocimiento existentes. A modo de ejemplo, un reconocimiento que no tenga impacto sobre los *actores* o incluso vaya en detrimento de sus propios intereses (este es el caso de planes de acción cuyas consecuencias afectan comisiones o

premios) carecerán del apoyo de los mismos, con la consecuente falla en la Implementación.

Una vez que se haya definido el Plan de Acción y todos sus componentes, lo único que resta es implementarlo, tema que abordaremos en el próximo *tip*.

Recuerde: El éxito del Plan de Acción depende de un diseño que contemple a todos sus componentes.

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.