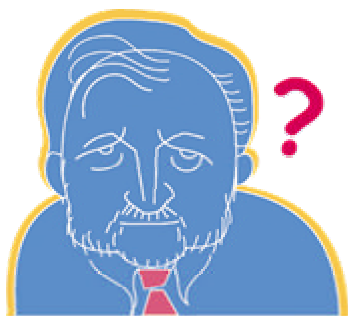


El Modelo de Planificación y Control

¿Qué piensan sus empleados?



Gonzalo Pérez., Consultor Senior
NRG Consultores, C.A

La experiencia obtenida a lo largo de nuestro trabajo de asesoría en el área de Planificación y Gestión nos ha permitido contrastar la idea, a veces errada, que sostienen los altos directivos de las empresas sobre la percepción de sus empleados en relación al Modelo de Planificación y Gestión de sus empresas.

Realizamos entrevistas a más de 250 personas que laboran en distintas empresas (Manufactura y Servicios) en Venezuela, entre Enero del 2003 y Mayo del 2004, en relación a su percepción sobre el modelo de Planificación y Gestión vigente en sus empresas.

La gran mayoría (89 %) reconoce que su empresa tiene declarada explícitamente la visión y misión, pero menos de la mitad de los entrevistados la conoce. Aquellos que la conocen comentan que si bien se sienten identificados con la misma

(45%) quisieran haber participado en su definición. Otros consideran que debe tener una mayor difusión (55 %).

Declarar explícitamente el propósito estratégico de la empresa no necesariamente significa que sus empleados estén identificados con la misma. La orientación estratégica de una empresa debe ser difundida, comunicada y explicada a lo largo y ancho de la empresa. Conocer la razón o propósito del negocio, permitirá a los empleados orientar los esfuerzos en pos de la misma. ¿Recuerdan la historia de Alicia en el país de las maravillas?, cuando ésta le preguntó al gato: ¿cual es la mejor vía?, este le contesta, - ¿sabes para donde vas?, ella le contestó - No. La respuesta final fue: *Cualquier vía es buena, cuando no se sabe para donde vamos.*



El 50 % de los entrevistados perciben que el proceso de Planificación de sus empresas esta medianamente estructurado, es decir, reconocen que existe un

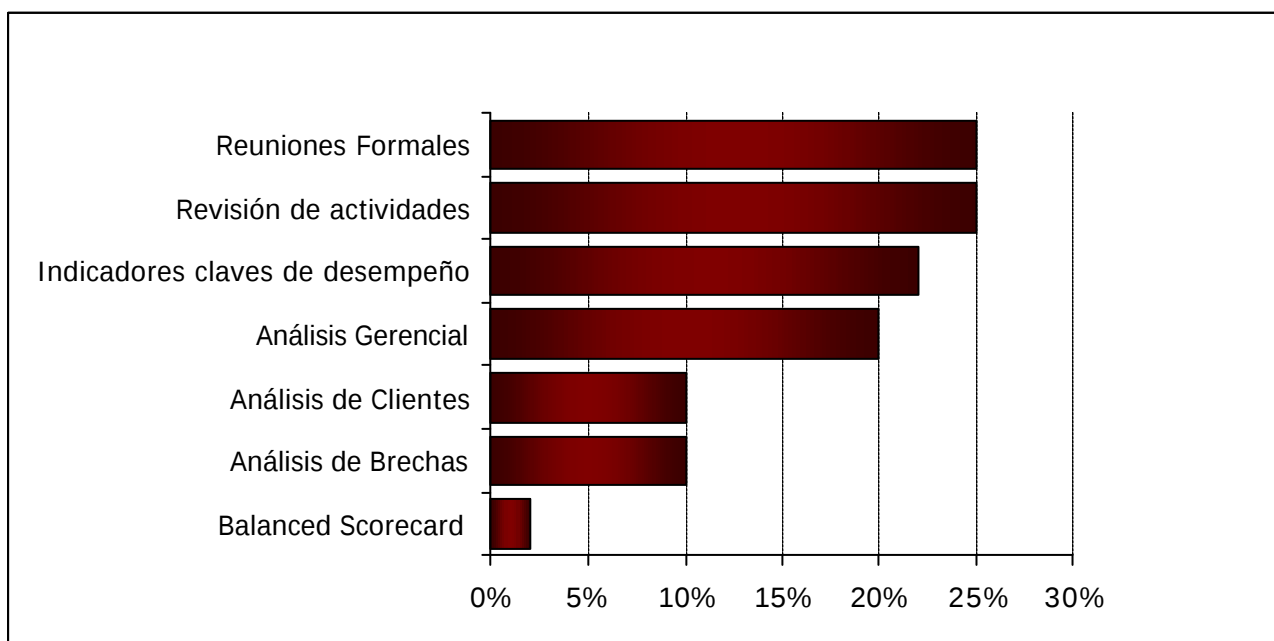
responsable por el proceso, piensan que existe un plan de negocios, pero no han leído el contenido del mismo, no saben cuando se prepara, ni quienes participan. Otros solo responden que el proceso de Planificación en su empresa residen en la cabeza de unos cuantos altos directivos de la organización.

La definición formal del modelo de planificación de una empresa, sea cual fue el enfoque utilizado, es un requisito indispensable para aquellos directivos que quieran alinear los esfuerzos de sus organizaciones en pos de un resultado, en pos del éxito, de lo contrario, se corre el riesgo de que cada organización “dispare” las acciones que crea necesarias para obtener el anhelado éxito, en muchos casos, dichas acciones pueden “chocar” unas con otras.

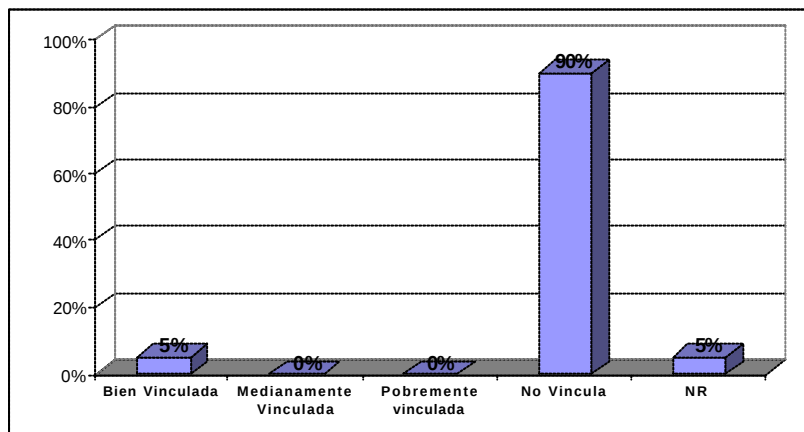
Cuando se preguntó por las técnicas usadas para evaluar los esfuerzos y resultados de la gestión, la respuesta entre empleados de una misma empresa fue muy variada.

Lo que sugiere este tipo de respuestas, es la no existencia de un esquema común para evaluar resultados, es decir, que no existe formalmente un modelo único en las empresas para la revisión de resultados, o todo caso que a distintos niveles, se utiliza distintos esquemas de seguimiento y evaluación de resultados.

Según nuestro criterio el mejor esquema de seguimiento y evaluación de resultados, es aquel que verifica el logro de objetivos por medio de un conjunto de indicadores asociados a una meta. Lo importante no es tener indicadores, lo importante es que esos indicadores estén asociados al logro de un objetivo común, el cual debe estar atado a la estrategia de la empresa.



Otro elemento analizado fue la vinculación entre la compensación y los logros de los objetivos estratégicos. Según las respuestas obtenidas muy pocas empresas vinculan la compensación con los logros obtenidos.



Se dice que las terminaciones nerviosas de las personas finalizan en el fondo del bolsillo de estas, y que cuando son estimuladas pueden producir reacciones apropiadas con los intereses de la empresa. (Aunque algunos pocos sigan pensando que el altruismo sea el impulsor de las acciones).

La práctica de asociar el sistema de compensación con el logro de resultados, es un método cada vez más común en empresas que quieren mejorar su rendimiento. Su implantación no es fácil, pero ha demostrado que propicia incrementos de productividad entre los empleados.

Para terminar, se quiso investigar sobre la alineación entre las estrategias de la empresa y la medición de las mismas, es decir, si las

empresas miden el cumplimiento de las estrategias, a mediano y largo plazo. Según las respuestas dadas pocas empresas miden el logro de su estrategia, en todo caso se preocupan por presentar unos indicadores financieros adecuados a las exigencias de los accionistas.

La medición del cumplimiento de la estrategia de la empresa pasa por medir, en algunos casos, elementos intangibles en el corto y mediano plazo, como la preparación y grado de competencias del personal, como la instalación de un tipo de tecnología, o como la preparación de la generación de relevo.

El no medir el logro de la estrategia hace que cosas no tangibles pasen desapercibidas.

La preocupación por el corto plazo, por lo inmediato, puede hacer que se ignore el largo plazo en decir, la supervivencia de la empresa, es por esto que se requiere un sentido de dirección, una orientación estratégica, un modelo de Planificación.

Si desea más detalle sobre el estudio realizado, contacte a:
gonzalo.perez@nrgconsultores.com

