



Políticas de la Empresa: ¿para qué sirven?

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión - maneras de hacer las cosas -, también todas tienen políticas. Sin embargo:

- rara vez estas políticas están claramente definidas
- generalmente no son comunicadas a, ni entendidas por, los integrantes de la empresa
- con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa
- no siempre se desprenden de ellas objetivos claros
- en la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional

¿Quién no ha escuchado la frase? : "La empresa debe mejorar su rentabilidad"; ¿es ésta una política?. No, aún no, le falta un elemento clave: "el compromiso".

"La empresa mejorará continuamente su rentabilidad". Ahora sí es una política, contiene el compromiso de mejorar la rentabilidad, la palabra que define el compromiso es: "mejorará".

Es posible ampliarla:

"La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas."

Otro ejemplo:

"No podemos seguir perdiendo clientes por problemas de Calidad". La política asociada podría ser : "La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes"

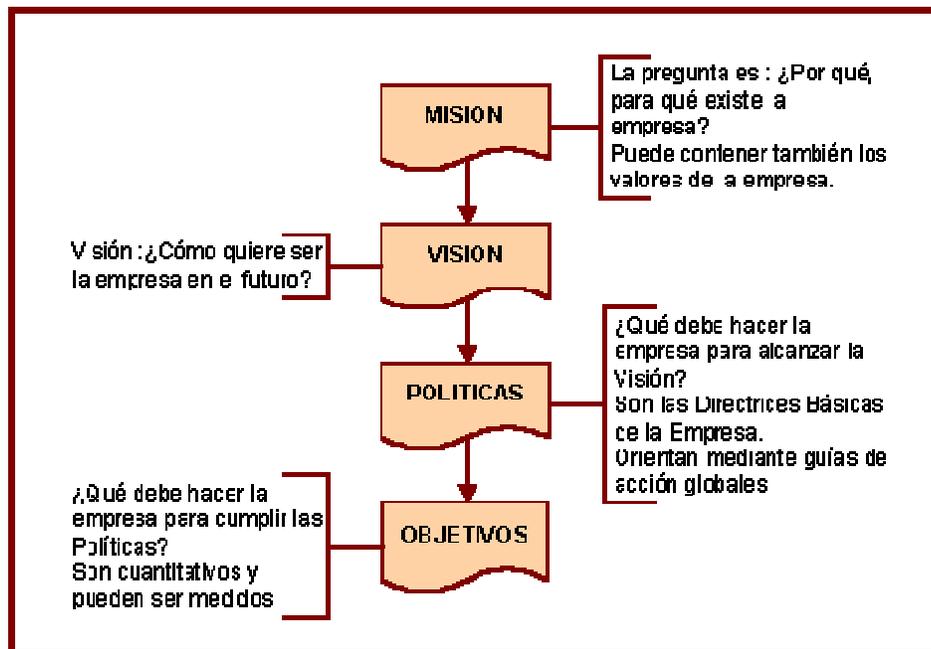
No parece tan difícil. En efecto, definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Pero sin ellas la empresa no controla su futuro. Sin ellas la empresa es un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: el agotamiento y el desastre.

La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben donde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto.

Siempre habrá tormentas, los oficiales coordinarán los esfuerzos y conocimientos de la tripulación, juntos decidirán **como** llegar al puerto y **medirán** día a día el avance **corrigiendo inmediatamente los desvíos y eliminando sus causas.**

MISION – VISION – POLITICA – OBJETIVO – META

Estos términos suelen generar confusión porque no hay un criterio unificado sobre su significado y uso, pero en el momento de definir, establecer e implementar las políticas de la empresa, los conceptos asociados a estos términos son de gran utilidad.



La definición de la misión ayuda a clarificar las posiciones y creencias de los integrantes de la dirección de la empresa y a unificar criterios básicos. No es estrictamente necesario definirla para arribar a las políticas, especialmente en el caso de un único director o dueño, pero siempre es recomendable hacerlo, sobre todo para transmitir al personal los valores que constituyen la base de la cultura de la empresa.

La visión es imprescindible, sobre ella se construyen las políticas de la empresa. Ejemplos de visión son : si la empresa es mediana, ¿seguirá siendo mediana o la dirección quiere construir una gran empresa?, si la empresa es líder en su país, ¿se plantea extender su liderazgo al continente o al mundo?.

Quizás la empresa nunca podrá realizar su visión, pero trabajará siempre en pos de ella. Si la política es el faro, la visión es la estrella.

Los objetivos definen los logros cuantitativos y medibles que llevarán al cumplimiento de la política.

¿Y las metas? : cuando el cumplimiento del objetivo implica el cumplimiento de diferentes etapas o actividades, simultáneas o no, es posible hablar de "metas". También deben ser cuantitativas y medibles.

Así, por ejemplo, si un objetivo para el 2003 es "Aumentar las ventas un 5%", pueden establecerse metas trimestrales que acumuladas conforman el objetivos del 5%.

¿COMO CUMPLIR LAS POLITICAS?



Si bien puede parecer trivial, el primer requisito es definir políticas "cumplibles". Para ello, al definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas.

El análisis interno incluirá :

- la cultura de la empresa
- los recursos disponibles
- otras debilidades y fortalezas de la empresa

y el externo:

- las variables del entorno, tanto nacional como internacional
 1. económico
 2. sociales
 3. tecnológicas
 4. político-legales
- la competencia
- otras amenazas y oportunidades

La necesidad de este análisis se hace evidente si consideramos factores como, por ejemplo, el tipo de cambio o las barreras arancelarias. La incidencia de estos factores sobre el éxito de políticas que apunten a la importación, exportación o sustitución de importaciones es por todos conocida.

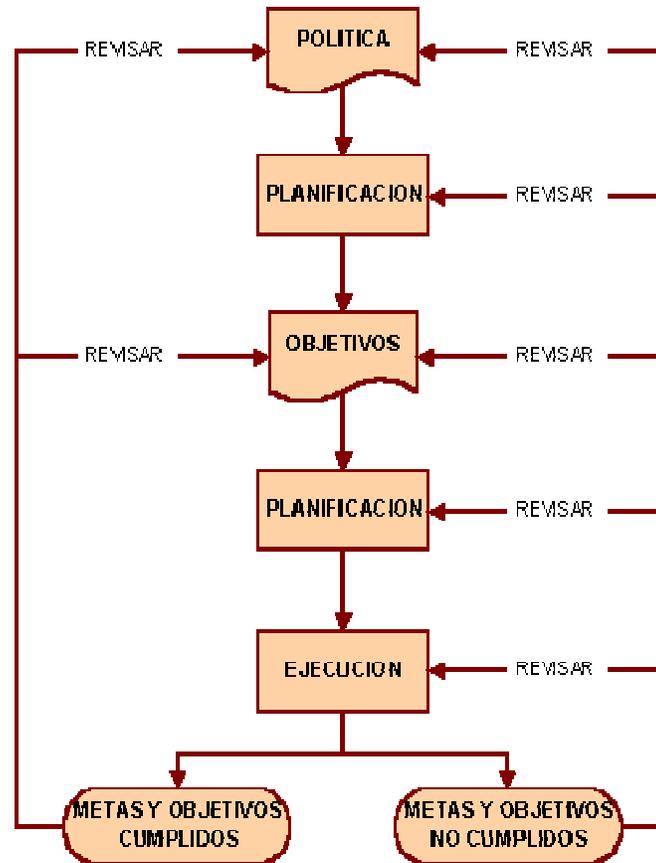
El entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas.

Los objetivos indican las acciones concretas que deben realizarse exitosamente para dar por cumplidas las políticas, luego deben ser cuantitativos y medibles. Al igual que en el caso de las políticas, al definirlos, es necesario considerar si están afectados por factores internos y externos y en que grado.

En el momento de establecer los objetivos es fundamental definir :

- responsable del cumplimiento del objetivo
- plazo de cumplimiento
- variable a medir
- método y frecuencia de medición

En todos los casos la dirección debe, además de suministrar los recursos necesarios, asegurar que el responsable del cumplimiento del objetivo posee las competencias requeridas y, si es necesario, proveerle la adecuada capacitación.



El término planificación engloba las actividades de identificación y análisis de factores internos y externos, la toma de decisiones requerida para definir la política, objetivos y acciones, y el análisis de riesgos potenciales y oportunidades emergentes de las decisiones tomadas.

Cuando no se cumplen los objetivos y metas es necesario incorporar actividades de análisis de causa para encontrar la causa raíz del incumplimiento y, una vez determinada, eliminarla.

Es conveniente tener en cuenta que algunos autores llaman " estrategia de la empresa" al proceso que comienza con la definición de la misión y finaliza con el cumplimiento o no de los objetivos.

Sin embargo no hay criterios unificados sobre el empleo de la palabra "estrategia", tiene tantos significados como autores que escriben sobre ella.

LAS POLITICAS Y LOS SISTEMAS DE GESTION

Las estadísticas que emite ISO anualmente muestran un constante incremento en el número de empresas que certifican Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambientales. Por otro lado, con el objeto de cumplir con la legislación vigente, las empresas desarrollan e implementan Sistemas de Seguridad e Higiene y Sistemas Administrativo-Contables. Estos sistemas, así como otros que las empresas incorporan de acuerdo a sus necesidades, requieren compromisos específicos.



SERVICIO INTEGRAL de HIGIENE,
SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

FUERZA AÉREA 3100 - FUNES (SF)

Tel./Fax: (0341) 4934419

E-mail: sihisein@cablenet.com.ar

De manera que, al definir las políticas, es conveniente considerar los requisitos tanto de los sistemas vigentes como de aquellos cuya incorporación está prevista en un futuro próximo.

COMUNICACION

De nada sirven las políticas si no son comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de la empresa.

Comprendidas significa que cada empleado es capaz de describir, con sus propias palabras, de que manera su trabajo contribuye al cumplimiento de las políticas de la empresa.

No es una exageración "empapelar" la empresa con las políticas, sólo se alcanzarán los objetivos si el personal incorpora las políticas a su manera de pensar y lo refleja en sus actitudes.

La dirección debe ser plenamente consciente de su papel en este proceso, no hay posibilidades de éxito si ella no "predica con el ejemplo".

El personal sigue atentamente las actitudes de la dirección y sólo incorpora las políticas a su manera de pensar y actuar cuando verifica que la dirección ya lo ha hecho.

La dirección es la "guardiana" de las políticas y lo demuestra día tras día y siempre en cada una de sus palabras, actitudes, acciones y decisiones.

Como ya dijimos, no es difícil establecer las políticas, lo difícil es cumplirlas.