



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
COMISIÓN NACIONAL DEL DEPORTE



III SIMPOSIUM NACIONAL

UANL

SIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO
CCIÓN GENERAL DE BIBLIOTEC

HD30

.28

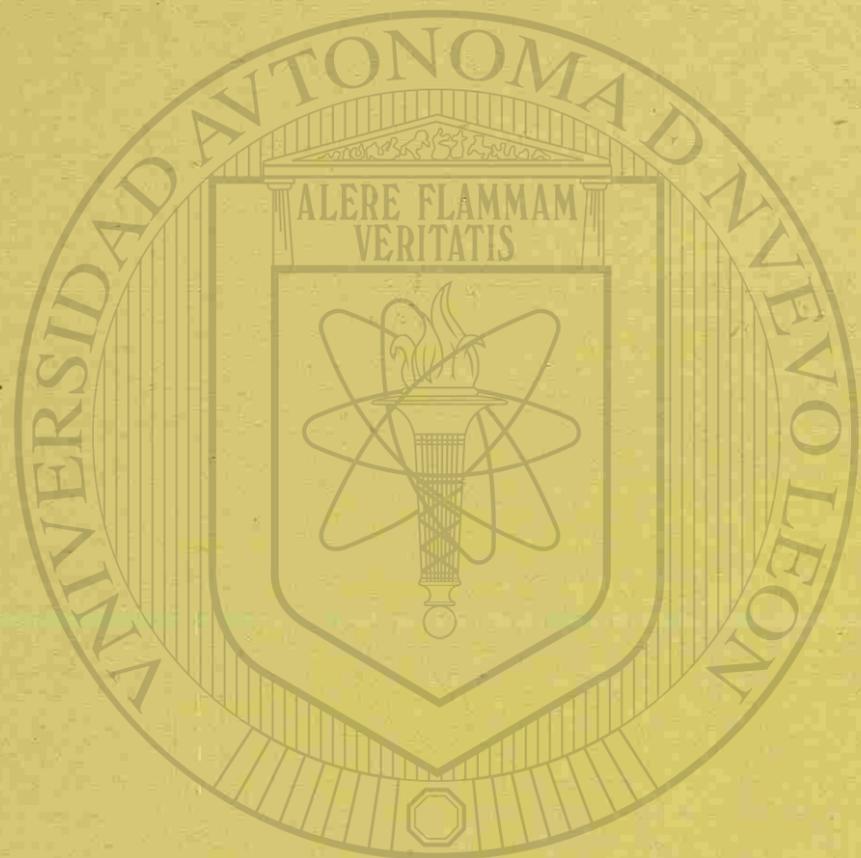
P5

HD30
.28
P5

0129-75860



1020111445



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONTENIDO

GENERALIDADES	2
¿QUE ES PLANEACION ESTRATÉGICA?	3
¿QUE PUEDE HACER LA PLANEACIÓN?	4
¿QUE NO PUEDE HACER LA PLANEACIÓN?	5
DESVENTAJAS Y VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	6
¿QUIEN DEBERÍA PARTICIPAR EN LA PLANEACIÓN?	6
¿CUANTO TIEMPO DEBE TOMARSE LA PLANEACIÓN?	7
¿CUÁLES SON LOS PASOS DE LA PLANEACIÓN?	7
¿POR QUÉ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA?	8
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA	11
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA	12
RESUMEN	15

PREPARACIÓN DEL PLAN	17
CONOCIMIENTO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	18
IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DE LA CULTURA	19
CAMBIANDO LA CULTURA	20
MUESTRA DE UNA AUDITORÍA CULTURAL	21
CONSEJOS PARA UN CAMBIO CULTURAL EXITOSO	24

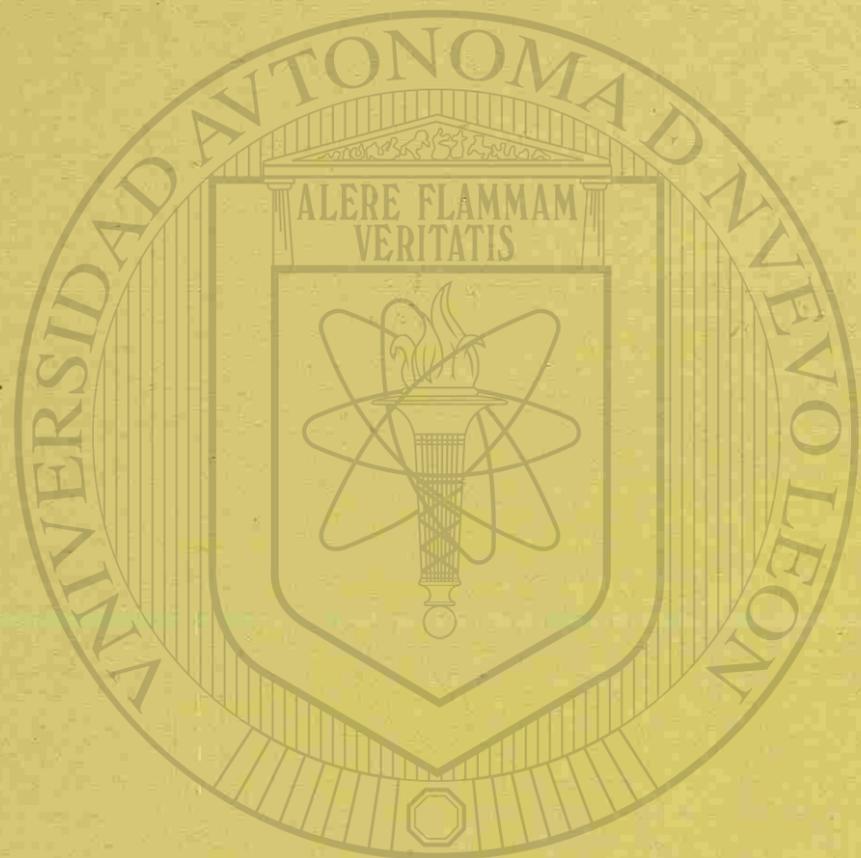


HD30
.28
P5

0129-75860



1020111445



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONTENIDO

GENERALIDADES	2
¿QUE ES PLANEACION ESTRATÉGICA?	3
¿QUE PUEDE HACER LA PLANEACIÓN?	4
¿QUE NO PUEDE HACER LA PLANEACIÓN?	5
DESVENTAJAS Y VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	6
¿QUIEN DEBERÍA PARTICIPAR EN LA PLANEACIÓN?	6
¿CUANTO TIEMPO DEBE TOMARSE LA PLANEACIÓN?	7
¿CUÁLES SON LOS PASOS DE LA PLANEACIÓN?	7
¿POR QUÉ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA?	8
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA	11
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA	12
RESUMEN	15

PREPARACIÓN DEL PLAN	17
CONOCIMIENTO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	18
IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DE LA CULTURA	19
CAMBIANDO LA CULTURA	20
MUESTRA DE UNA AUDITORÍA CULTURAL	21
CONSEJOS PARA UN CAMBIO CULTURAL EXITOSO	24



UN CASO DE ESTUDIO.....	24
UN CASO DE ESTUDIO: METODOLOGÍA	25
UN CASO DE ESTUDIO: RESUMEN DE CULTURA GENERAL.....	26
UN CASO DE ESTUDIO: CAMBIO DE CULTURA.....	26
UN CASO DE ESTUDIO: LA ORGANIZACION HOY..	28
EVALUAR LA DISPONIBILIDAD DEL PLAN.....	29
TABLA MUESTRA DE LA DISPONIBILIDAD DE LA MASA CRÍTICA	32
MUESTRA DEL CHECK LIST DE DISPONIBILIDAD....	33
MUESTRA DEL ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA....	34
CONSTRUYENDO UN COMPROMISO.....	35
DETERMINACION DEL PROCESO DE PLANEACIÓN.....	36
SELECCIÓN DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN.....	37
DECIDIENDO UNA CONSULTORÍA EXTERNA.....	38
METAS DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN.....	40
TABLA MUESTRA DE LA RUTA CRÍTICA.....	41
MUESTRA DE LA TABLA DE RESPONSABILIDADES.....	44
PREPARACIÓN DEL PLAN. - HERRAMIENTAS.....	47
DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	
AUDITORÍA CULTURAL.....	49
ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA.....	50
EVALUACION DE LA DISPONIBILIDAD.....	51
CHECKLIST DE DISPONIBILIDAD.....	52
DISPONIBILIDAD DE LA MASA CRÍTICA.....	53
TABLA DE RESPONSABILIDADES.....	54
CHECKLIST DE COMPROMISOS.....	55
EVALUACION DE LOS COMPROMISOS.....	56
RUTA CRÍTICA.....	57



FONDO UNIVER:ITARDG

HACIENDO EL INVENTARIO.....	59
TIPOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	60
CONOCIMIENTO DEL AMBIENTE - REVISIÓN EXTERNA.....	61
MAPA MUESTRA DE PUNTOS DE APOYO.....	63
MUESTRA DEL CONOCIMIENTO DE NECESIDADES DE LOS PUNTOS DE APOYO.....	64
MUESTRA DEL ANÁLISIS DE TENDENCIAS DEL AMBIENTE.....	65
MUESTRA DE OPORTUNIDADES - ANÁLISIS DE RIESGOS.....	66
EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL - REVISIÓN INTERNA.....	67
MUESTRA DE LA REVISIÓN ORGANIZACIONAL.....	68
MUESTRA DEL ANÁLISIS DE FDOO.....	69
REUNIÓN DEL MATERIAL DE INVENTARIO.....	70
MÉTODO DE REUNIR MATERIAL DE INVENTARIO....	70
FORMATO Y USO DE LA INFORMACIÓN DEL INVENTARIO.	72
EL INVENTARIO - HERRAMIENTAS.....	75
DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS.....	75
RECOLECCIÓN DE DATOS DEL INVENTARIO.....	78
REUNIÓN DE LOS DATOS EN LA HOJA DE TRABAJO.	80
CUESTIONARIO DEL INVENTARIO.....	81
MAPA DE LOS PUNTOS DE APOYO.....	83
EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS PUNTOS DE APOYO.....	84
EVALUACIÓN DE LOS PUNTOS DE APOYO.....	85
REVISIÓN DE LOS PUNTOS DE APOYO.....	86
ANÁLISIS FDOO (Fuerzas, Debilidades, Oportunidades, Obstáculos).....	87
TÉCNICA DE LA CARTA SNOW.....	88
ORGULLOS Y DISCULPAS.....	89
PUNTOS FUERTES.....	90
PUNTOS DÉBILES.....	91

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.....	92
PLANEACIÓN DE LA ENTRADA.....	93
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.....	95

VALORES, COMPORTAMIENTO Y FILOSOFÍA 98

VALORES.....	99
DEFINICIÓN.....	99
FUNDAMENTO.....	99
DESARROLLANDO LOS VALORES.....	101
PONIENDO LOS VALORES EN ACCIÓN.....	102
ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA.....	104
COMPORTAMIENTOS.....	105
DEFINICIÓN.....	105
FUNDAMENTO.....	106
DESARROLLANDO NORMAS DE COMPORTAMIENTO.....	106
MUESTRA DE NORMAS DE COMPORTAMIENTO.....	107
IMPLEMENTANDO NORMAS DE COMPORTAMIENTO.....	108
FILOSOFÍA.....	109
DEFINICIÓN.....	109
FUNDAMENTO.....	109
MUESTRA DE UNA DECLARACIÓN DE CREDO.....	110
JOHNSON & JOHNSON. NUESTRO CREDO.....	111

VALORES, COMPORTAMIENTO Y FILOSOFÍA HERRAMIENTAS 114

DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS.....	114
IDENTIFICACIÓN DE VALORES.....	116
DESARROLLANDO LOS VALORES.....	117
ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA.....	119
SUBASTA DE VALORES.....	120
EMPEZANDO UN MUNDO NUEVO.....	122

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

FOLLETO ORGANIZACIONAL.....	123
ESCUDO DE ARMAS.....	124
ANÁLISIS DE VALORES.....	125
AUDITORÍA DE VALORES.....	126
VALORES Y COMPORTAMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	127
CUESTIONARIO DE NORMAS DE COMPORTAMIENTO.....	128

CAPÍTULO 5

VISIÓN Y MISIÓN

VISIÓN.....	130
DEFINICIÓN.....	130
FUNDAMENTO.....	131
DESARROLLANDO UNA VISIÓN.....	133
MUESTRA DE LA EXPOSICIÓN DE LA VISIÓN.....	135
IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA VISIÓN.....	136
UNIÓN DE LOS VALORES, VISIÓN Y PLANEACIÓN.....	137
MISIÓN.....	137
DEFINICIÓN.....	137
MUESTRA DE LA EXPOSICIÓN DE LA MISIÓN.....	139
FUNDAMENTO.....	140
DESARROLLANDO UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	140
BORRADOR DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	142
CHECK LIST DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	142

VISIÓN Y MISIÓN - HERRAMIENTAS

DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS.....	144
DESARROLLANDO LA VISIÓN.....	146
EJERCICIOS PARA EL DESARROLLO DE LA MISIÓN.....	148
EL DEBER DE LA VISIÓN.....	149
ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA DE LA VISIÓN.....	150
AUDITORÍA DE LA VISIÓN.....	151

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

TAREA DE LA MISIÓN.....	152
DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	153
TRABAJO DE GRUPO EN LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	154
CHECKLIST PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	155
MEDICIÓN DEL COMPROMISO DE VALORES, VISIÓN Y MISIÓN.....	156

RESOLUCIÓN DE TEMAS Y ANÁLISIS DE FALLAS

RESOLUCIÓN DE TEMAS.....	158
PASOS.....	160
CONFLICTOS.....	162
ANÁLISIS DE FALLAS.....	165

RESOLUCIÓN DE TEMAS Y ANÁLISIS DE FALLAS - HERRAMIENTAS

DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS.....	168
HOJA 1. RESOLUCIÓN DE TEMAS.....	170
HOJA 2. RESOLUCIÓN DE TEMAS.....	172
HOJA 3. RESOLUCIÓN DE TEMAS.....	178
HOJA DE TRABAJO, PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	180
CASO DE ESTUDIO - UN CONFLICTO REAL.....	182
ANÁLISIS FDOO E IDENTIFICACIÓN DE TEMAS.....	184
PRUEBA DE ANÁLISIS DE FALLAS.....	185
CASO DE ESTUDIO.....	186

METAS, OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN

METAS.....	191
DEFINICIÓN.....	192

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

OBJETIVOS.....	193
DEFINICIÓN.....	193
MUESTRA DE OBJETIVOS Y METAS.....	194
PLANES DE ACCIÓN.....	196
MUESTRA DE EXPOSICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	197
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS.....	198
ESTABLECER PRIORIDADES.....	200
MUESTRA 1 PARA ESTABLECER PRIORIDADES.....	200
MUESTRA 2 PARA ESTABLECER PRIORIDADES.....	201
CHECKLIST DEL PLAN.....	201
PLANES DE CONTINGENCIA.....	203

METAS, OBJETIVOS Y PLANES DE ACCION - HERRAMIENTAS

DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS.....	206
DECLARACIÓN DE UNA META.....	208
ESTABLECIMIENTO DE UNA META.....	209
ENTRANDO AL PLAN DE ACCIÓN.....	211
PASOS EN EL PLAN DE ACCIÓN.....	212
TABLA DEL PLAN DE ACCIÓN.....	213
ESTABLECIENDO PRIORIDADES 1.....	214
ESTABLECIENDO PRIORIDADES 2.....	215
CHECKLIST DEL PLAN.....	216

CAPÍTULO 8

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

IMPLEMENTACIÓN.....	219
DEL PLAN A LA ACCIÓN.....	219
PASO 1. CONDUZCA UN ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA.....	220
PASO 2. ASIGNE UN COORDINADOR DEL PLAN.....	220
PASO 3. ASIGNE RESPONSABILIDADES DE LAS ACTIVIDADES.....	221
PASO 4. DESARROLLE PLANES INDIVIDUALES DE TRABAJO O DE GRUPO.....	222

PASO 5. CONFIRME LOS RECURSOS NECESARIOS.....	222
PASO 6. ESTABLEZCA UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN.....	223
TABLA MUESTRA DE RESPONSABILIDADES.....	224
PASO 7. ESTABLEZCA UN CALENDARIO DE PLANEACIÓN.....	225
CALENDARIO MUESTRA DE UN PLAN.....	226
PASO 8. ESTABLECER UN SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS.....	226
PREGUNTAS ACERCA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	227
MONITOREANDO LA ACCIÓN.....	229
ASEGURANDO EL COMPROMISO DEL PERSONAL Y ORGANIZACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	230
EVALUACIÓN.....	232
EVALUACIÓN DEL PASADO.....	233
EVALUACIÓN DEL PRESENTE.....	234
EVALUACIÓN DEL FUTURO.....	235
IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN - HERRAMIENTAS.	237
DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS.....	237
HOJA DE TRABAJO IMPLEMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD.....	240
POR QUÉ LOS PLANES FALLAN.....	242
TABLA DE RESPONSABILIDADES.....	243
ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA.....	244
CALENDARIO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	245
EL CHECKLIST DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	246
COMUNICANDO EL PLAN.....	247
MONITOREANDO LOS RESULTADOS.....	248
ELEMENTOS PARA LA DECISIÓN.....	249
ELEMENTOS PARA LA DISCUSIÓN.....	250
REVISIÓN CUATRIMESTRAL DEL PLAN.....	251
HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN.....	253
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN.....	256
QUE TAN EFECTIVO ES NUESTRO PLAN ESTRATÉGICO.....	257
LISTA DE COMPROMISOS.....	259

CONCLUSIÓN - RESUMEN.....	261
RESUMEN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	263
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	265
RECURSOS - BIBLIOGRAFÍA.....	271

GENERALIDADES

Ellos pueden porque piensan que pueden

Virgilio

En el pasado las Organizaciones no necesitaban planear, era posible hacer la misma tarea año tras año y aún seguir exitoso. Hoy en día, nuestro medio ambiente está cambiando tan rápidamente que el EXITO nose puede dar por hecho. Cambios globales en política, economía, demografía y valores morales continuamente alteran el ambiente de las organizaciones. Dentro de muy poco tiempo estaremos asumiendo que las mismas acciones estarán llevándonos al éxito. El cambio es un factor de las organizaciones y no puede ser ignorado. En este ambiente de cambios constantes, la planeación se hace necesaria para sobrevivir, y el planear no es subestimado para predecir el futuro, pero ayuda a las Organizaciones a sobrevivir en el futuro en el que el medio ambiente siempre será un reto e incierto.

La Planeación Estratégica es un proceso que determina que es lo que una Organización INTENTA SER en el futuro. La Planeación Estratégica incluye la reunión de información, investiga alternativas con un énfasis en las implicaciones de futuro para las decisiones de hoy en día. Elecciones fundamentales que involucran la misión y metas, programas y servicios, la generación efectiva y uso de los recursos forman parte integral de la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es totalmente diferente a planear a largo plazo. El planear a largo plazo es simplemente una extensión de lo que una organización está haciendo actualmente. En la planeación a largo plazo, se asume que las cosas continuarán. No es sorprendente que el futuro que nos imaginamos es usualmente similar al presente, y el plan se enfoca a decisiones simples y a una corriente de actividades similares de las actuales.

En contraste, Planeando Estratégicamente una Organización busca por un futuro mejor y determina el cómo llegar a él.

El propósito de la Planeación Estratégica es el proveer de un mapa para guiar a la organización a tomar sus decisiones. La Planeación Estratégica es una herramienta de navegación; con el que la organización lleva un curso de donde se encuentra hacia donde quiere llegar. El plan ayuda a la organización a progresar hacia sus destinos. Provee de un punto de referencia que debe ser usado, conocerlo y actualizarlo conforme el ambiente cambie.

Una vez que entra en una organización, la Planeación Estratégica se convierte en parte de un sistema, en una forma de pensar, en un proceso para correr el negocio de la Organización. No es un evento de una sola vez que llega y se va. Una efectiva planeación estratégica integra a todas las funciones de una organización, la planeación estratégica al mismo tiempo nos lleva a conocer el progreso y es un mecanismo para monitorear y de desarrollo. Las decisiones, nuevos productos, localización de recursos son todos considerados en la Planeación Estratégica. Con el tiempo, la Planeación Estratégica se llega a integrar con las operaciones cotidianas y manejo de la organización y de esta forma, la organización trabaja en armonía, su gente se enfoca a una misma meta con el conocimiento y compromiso de la misión, valores y objetivos de la organización.

QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA?

- ▼ Planeación Estratégica es una manera de pensar de una organización y como se lleva a cabo. El plan expresa con vence en donde se encuentra la organización y como llegará a su meta.
- ▼ No hay una simple fórmula en la planeación estratégica en la que las necesidades de las organizaciones sean halladas. cada plan estratégico en su proceso debe ser diseñado especialmente para cada organización.
- ▼ La Planeación Estratégica es un proceso continuo, no un evento que ocurre una vez cada X años y es olvidado.

- ▼ La Planeación Estratégica es parte del mismo ambiente, con la identificación de oportunidades y fallas y el desarrollo de estrategias para explotar las oportunidades y minimizar fallas.
- ▼ La Planeación Estratégica en parte identifica los puntos de apoyo que se necesitan y analiza el mercado competitivo en el que funciona la organización.
- ▼ La Planeación Estratégica es la responsabilidad de todos los líderes que están dentro de la organización.

QUE PUEDE HACER LA PLANEACION

- ▼ Pensar lógica y racionalmente en lo que ha de hacerse para que aumente el control en el destino de la organización.
- ▼ Construye y prepara la mente al cambio.
- ▼ Balancea las crisis de corto tiempo con una visión y dirección a largo plazo.
- ▼ Está al tanto del curso de los eventos y provee consistencia en las acciones y direcciones.
- ▼ Provee de metas visibles que hace mantener a todas las partes de la organización a dirigirse hacia ellas con la misma visión.
- ▼ Aumenta las posibilidades de éxito de una organización.
- ▼ Provee de un mejor vehículo para la comunicación.
- ▼ Cambia y refina la dirección de una organización.
- ▼ Desarrolla la coordinación interna de las actividades.
- ▼ Desarrolla un sentido de seguridad en la comprensión del cambio de ambientes y la facilidad de adaptación.
- ▼ Provee de un mapa que muestra donde está la organización y hacia donde se dirige y como llegar a ese punto.
- ▼ Desarrolla un marco de referencia donde las decisiones pueden hacerse dentro de un presupuesto y localizar los recursos humanos.
- ▼ Clarifica y estimula el futuro.
- ▼ Provee de mejores herramientas en la toma de decisiones.

- ▼ Provee de las bases para medir la ejecución.
- ▼ Provee de una oportunidad para todo el mundo de participación en la Organización.
- ▼ Provee de la oportunidad para ser creativo y estimula el pensamiento hacia el futuro.
- ▼ Resuelve algunos de los problemas mayores.
- ▼ Ayuda a las organizaciones a sobrevivir o hacer más con menos estableciendo una dirección y definiendo prioridades.
- ▼ Construye un equipo con habilidades y experiencia.

QUE NO HACE LA PLANEACION.

- ▼ Predecir el futuro con exactitud.
- ▼ Evitar la resistencia al cambio.
- ▼ Resolver crisis de corto tiempo.
- ▼ Garantizar la implementación efectiva del plan.
- ▼ Control del medio ambiente.
- ▼ Tomar decisiones futuras; sin embargo con la planeación se pueden tomar decisiones en el presente, después de haber considerado el futuro.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA

POSIBLES DESVENTAJAS	POSIBLES VENTAJAS
▼ Toma mucho tiempo	▼ Reduce la actividad improductiva y se enfoca en el éxito a largo plazo.
▼ Requiere de gran trabajo	▼ Abre el campo de acción dentro de la organización.
▼ Requiere de la participación de las personas líderes de la organización.	▼ Sustituye el realismo por esperanza.
▼ Afronta los problemas que suelen ser pospuestos	▼ Provee de dirección a la organización.
▼ Llama al conocimiento especializado	▼ Provee a los participantes de entrenamiento para desarrollar sus habilidades.
▼ Hay gastos	▼ Es necesario para un cambio de ambiente.

QUIEN DEBE PARTICIPAR EN LA PLANEACION?

La planeación es un proceso tan político como lógico y racional. La planeación debe tener un soporte y participación de los líderes de la organización. La planeación no debe ser delegada a un planificador, los líderes deben de esforzarse en dirigir el proceso de esta planeación de manera visible o apoyar el proceso dirigido por alguien más. Todos los miembros que de alguna manera se ven involucrados en la organización deben de ser partícipes del proceso. Mientras que no es necesario que una organización completa se reúna para el desarrollo del plan, cada miembro debe de tener una oportunidad.

De aportar información y retroalimentación en las partes importantes del proceso de planeación. Además, la acción de planeación requiere de un liderazgo y guía y un comité que lleve a cabo las tareas de coordinación del proceso.

CUANTO TIEMPO SE LLEVA LA PLANEACION?

Las Organizaciones varían enormemente en su disposición a planear. En el primer paso de Preparación para el Plan, puede tomar una porción pequeña de tiempo o un período muy extenso. Pero, no hay un punto precedente en el que la organización y sus líderes estén listos o no a proceder.

El proceso de planeación, incluyendo un análisis de las situaciones. Desarrollo de un marco de referencia estratégico y un Plan Operacional, puede tomar a cualquiera de unas semanas a un año. Debe de haber un balance entre hacer que el plan se cumpla y el involucrar a las personas para asegurar la calidad de dicho plan además del compromiso de implementarlo. La implementación y evaluación continúa en todo el proceso del plan diariamente. Por lo tanto la planeación es un proceso continuo de las actividades diarias de la organización.

CUALES SON LOS PASOS DE LA PLANEACION?

1. Construcción del arranque del plan (Capítulo 2)
2. Determinar donde se encuentra la organización el día de hoy (Capítulo 3)
3. Decidir hacia donde quiere dirigirse la organización (ver valores, comportamiento y filosofía Capítulo 4) (Visión y Misión Capítulo 5)

4. Determinar como la organización llegará a donde quiere estar (ver Resolución de Temas y Análisis de Fallas, Capítulo 6, Metas, Objetivos y Planes de Acción, Capítulo 7).

5. Reconocer a la planeación como un proceso y que integra todo lo que la organización hace. (ver Implementación y Evaluación, Capítulo 8)

PORQUE PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA?

La Planeación Estratégica no es una moda. Por muchas décadas ésta ha sido utilizada por organizaciones muy exitosas y progresistas como una herramienta para crecimiento, competitividad, etc... Muchas de las organizaciones más exitosas han incluido a la planeación estratégica como un proceso de las actividades cotidianas y dentro de las funciones de la organización.

A pesar de que los beneficios están bien documentados, hay todavía muchas organizaciones que no toman la Planeación Estratégica. Casi siempre los líderes de estas organizaciones ven las ventajas pero no tienen la seguridad de como tomar la planeación estratégica. En respuesta a esta necesidad La Planeación Estratégica Aplicada fue desarrollada.

La Planeación Estratégica Aplicada provee de un modelo paso a paso para ayudar a los líderes de las organizaciones en planear estratégicamente. El simple conciso proceso puede ser usado con efectividad por las organizaciones que no acostumbran planear e igualmente útil para aquellos que tienen y han desarrollado la habilidad de planear.

Es importante recordar que la planeación estratégica no es sólo un simple concepto, método o herramienta pero sí un radio amplio de acercamientos usados para ayudar a las organizaciones a encontrar un mejor futuro y trabaja para su implementación posterior. Hay cientos de modelos de planear estratégicamente.

La Planeación Estratégica Aplicada ha incorporado algunos de ellos, por ejemplo, El Modelo de Estatutos de Harvard se enfoca en ayudar a una organización en desarrollar su participación entre ella y su ambiente.

y explorando y creando un futuro. Debido a que el futuro no se puede predecir, una organización debe estar prevenida de la incertidumbre y trabajar hacia una visión del futuro en su ambiente potencial.

Otros modelos se enfocan en las necesidades y demandas de sus puntos de apoyo - partidos que tienen algún interés o son afectados por la organización (empleados, clientes, miembros, patrocinadores, organizaciones relacionadas o gobiernos). Esos puntos de apoyo necesitan dirigir el desarrollo de la misión, programas, productos y servicios. Los planes y estrategias son desarrolladas de acuerdo a esos puntos de apoyo y sus necesidades de acuerdo a un criterio para el éxito.-

Algunos de los modelos de planeación estratégica están enfocados a ciertos puntos estratégicos. Esto incluye la identificación de los potenciales actuales de desarrollo (dentro y fuera de la organización) que pueden tener un impacto en la capacidad de la organización de completar su misión.

Esto a veces tomado como una planeación política. Otros modelos incluyen un proceso de planeación que construye compromisos y habilidades para implementar estrategias. Conocida como planeación innovadora, este tipo de planeación provee de marco de trabajo para la generación de creativos de nuevas ideas para aumentar la efectividad de la organización. Finalmente la planeación estratégica financiera usa a la planeación como sistema para la adquisición y ubicación de los recursos.

El modelo de la Planeación Estratégica Aplicada es un modelo genérico que puede ser cambiado o adaptado de acuerdo a las necesidades de la organización. Y como cualquier modelo de planeación, trabaja mejor con unos líderes comprometidos, sentido común y sensibilidad de las necesidades y de la organización de la gente. También el proceso significa un camino a terminarlo. El producto final es una organización que piensa y actúa estratégicamente, trabajando hacia un futuro específico. Y cualquier proceso, se corre el riesgo de llegar al final. Una organización puede llegar a caerse durante el proceso que se olvida de su intento original. Si el proceso está estratégicamente pensado no se sentirá una organización sofocada y llegar al abandono.

La audiencia principal para la Planeación Estratégica Aplicada incluye líderes, personas encargadas de las tomas de decisiones y planificadores que trabajan en todos los niveles del gobierno, no para organizaciones de beneficencia, agencias públicas, y pequeños negocios. Las Corporaciones no se encuentran en esta lista porque ya hay cientos de recursos disponibles para esta audiencia. (El modelo de Planeación Estratégica Aplicada y algunas de las herramientas quizá no sean de gran relevancia para las corporaciones.)

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

A través de los recursos, el término ORGANIZACION es usado para describir la entidad no considerando la planeación. Este término es usado por simplicidad, pero el término intenta incluir agencias, departamentos, compañías, comunidades y cualquier otro grupo interesado en planear estratégicamente.

El modelo preferido y desarrollado para la PLANEACION ESTRATEGIA APLICADA incluye las siguientes actividades estratégicas; preparación del plan, el inventario, conocimiento interno y externo y evaluación de las necesidades de los puntos de apoyo; una revisión de la cultura organizacional y establecimiento de valores, comportamientos y filosofía; la creación y diseño del futuro y una misión; una identificación y resolución de temas estratégicos; el desarrollo de metas y planes de acción para unir los huecos entre el presente y el futuro; y un sistema de monitoreo y evaluación para la contribución de la planeación estratégica.

La siguiente tabla ayuda a los lectores en visualizar y comprender la secuencia de los pasos del modelo de PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA. A pesar que los pasos están descritos de manera lineal, moda secuencial, la planeación estratégica es un proceso continuo. No es necesario iniciar desde el principio. Algunas organizaciones desearán ordenar los pasos. Podría ser más apropiado el poner a la resolución de temas al final de la toma del inventario, o para determinar la filosofía al término del proceso. El orden depende de las características únicas de la organización.

La manera secuencial descrita en el modelo de PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA ha sido utilizada con muchísimo éxito por varias organizaciones de una variedad grande de sectores. Si la organización está haciendo su planeación por vez primera, el modelo les puede ayudar en completar su plan exitosamente. Pero siéntase libre de adaptar el proceso o cambiar el orden de los pasos si así convieniera a su organización. No importa que proceso hayan elegido, una organización debe seleccionar el flujo que más convenga a las necesidades y personalidad de la misma. El objetivo de desarrollar un plan estratégico que permita a la organización pensar y actuar estratégicamente en un ambiente que está cambiando permanentemente.

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA



DESCRIPCION DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

Los siguientes capítulos de Planeación Estratégica Aplicada explican en detalle cada uno de los pasos en el modelo, y provee de las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso. Los Capítulos se describen continuación:

CAPITULO 2 PREPARANDO EL PLAN

Antes de empezar el ejercicio de planear estratégicamente, es importante para la organización de estar listos a planear.

Muy seguido las organizaciones empiezan el proceso de planeación sin que la gente esté preparada, o también determinando si falta o están disponibles recursos habilidades y más aún decidir hacia donde se dirige la planeación estratégica. Sin la preparación necesaria hacia el frente, el ejercicio de planeación podrá llegar a fallar. Esto gasta recursos humanos y financieros y si llegara a fracasar las oportunidades de la organización de llevar a cabo otra sesión de planeación en los próximos años se verían muy reducidas. En preparación al plan, la PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA cubre los siguientes temas:

▼ CONOCIENDO LA CULTURA DE LA ORGANIZACION

Esta sección incluye una auditoría cultural que ayudará a las organizaciones a determinar si la cultura de la organización soportará el planteamiento y como cambiar la cultura en orden de mejorar y provocar el cambio en el futuro.

▼ CONOCIMIENTO DE LA FACILIDAD Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACION PARA PLANEAR

Esta sección contiene los factores de facilidad y algunos ejemplos de herramientas para conocer la factibilidad.

▼ CONSTRUYENDO UN COMPROMISO A PLANEAR

Esta sección provee de sugerencias prácticas para asegurar que la gente de la organización esté comprometida y preparada para el plan.

▼ DETERMINACION DEL PROCESO DE PLANEACION

Esta sección describe el propósito, reacciones esperadas quién guiará el proceso,

CAPITULO 3 TOMA DEL INVENTARIO

Esta sección ayuda a la organización a llevar a cabo un auto-análisis para determinar su estado actual. Esta revisión incluye una vista a la organización el día de hoy, con sus puntos fuertes y débiles del pasado y del presente, y el ambiente en el que vive la organización. Analizando los factores externos e internos pueden ayudar a la organización a describir un más acertado presente, y prepararse a un futuro impredecible. Esta sección describe el tipo de información y sus orígenes que son de ayuda para llevar a cabo un análisis de la situación. También provee de información para reunir y usar la información en el proceso de toma de decisiones.

CAPITULO 4 VALORES, COMPORTAMIENTOS Y FILOSOFIA

Los valores, comportamientos y filosofía son la base en los que está construida una organización. Proveen de guía e integridad a la organización. esta sección los define y provee de una racionalización a la organización para su uso. También provee de ayuda para el desarrollo de valores, normas de comportamiento y filosofías además que provee muestras de diferentes organizaciones.

CAPITULO 5 VISION Y MISION

Esta sección asiste a la organización en la decisión de tener un futuro (visión) y la razón específica porque la organización existe (misión). Provee de sugerencias para el exitoso desarrollo e implementación de una visión e incluye algunos ejemplos. Describe y muestra los componentes de los estatutos de la misión y nos da ideas y herramientas para ayudar a la organización en el desarrollo del mismo.

CAPITULO 6 RESOLUCION DE TEMAS Y ANALISIS DE FALLAS

Los conflictos casi siempre vienen como resultado de la toma de decisiones o el desarrollo de una visión o misión. Esta sección nos ayuda en un proceso de cuatro pasos para la identificación y resolución a los conflictos. También nos da información para el análisis de fallas o huecos en la organización. ej. comparación del estado presente y futuro deseado para determinar posibles huecos. También incluye sugerencias para hacer de las fallas áreas de mayor planeación.

CAPITULO 7 METAS, OBJETIVOS Y PLANES DE ACCION

Esta sección describe el desarrollo del plan de acción; los huecos que existen entre el presente y el futuro son transformados en metas que deberán ser cumplidas; siguiendo que éstas metas son transformadas en planes de acción para así conseguirlas. Esta sección cubre el desarrollo de metas y objetivos antes de entrar al plan de acción. Pone mucha atención en dos áreas de dificultad en el plan de acción.: búsqueda de recursos y establecer prioridades. También cubre planes de contingencia.

CAPITULO 8 IMPLEMENTACION Y EVALUACION

A pesar que la implementación se encuentra en todas las secciones , ésta en particular se enfoca en la importancia de los pasos a seguir, en la transición de la a la acción. Provee de sugerencias para monitorear el plan de implementación. Define 6 principios básicos para ayudar a la organización y su gente a mantener su entusiasmo en el compromiso del plan. Provee de ayuda para llevar a cabo una evaluación del plan, además de mostrar una evaluación formativa. También nos da un marco de referencia para una evaluación anual y actualiza el plan de la organización.

RESUMEN

La Planeación Estratégica Aplicada nos otorga un modelo para planear estratégicamente con una explicación de cada paso y las herramientas para llevar a cabo dichos pasos. No hay un modelo único para todas las organizaciones. Sin embargo éstas organizaciones pueden usar el modelo de la Planeación Estratégica Aplicada como una guía, con las adaptaciones necesarias para llevar a cabo los planes estratégicos que los llevarán a un mejor y diseñado futuro.

PREPARACION DEL PLAN

HEMOS ENCONTRADO AL ENEMIGO Y ÉL SOMOS NOSOTROS MISMOS

POGO

La planeación estratégica, puede ser vital para el éxito; o más aún, para la supervivencia de una organización, y a pesar de esto, hay gente que se resiste a planear. Después de una sugerencia de que un proceso de planeación será considerado, se escuchará esto:

"Oh no! más dinero y tiempo desperdiciados en planeación, y nada de acción!"

"Todavía el último plan, está guardado en el archivo"

"¿Por qué necesitamos planear? si estamos bien así como estamos"

"Yo no comprendo por qué, y cómo hacemos esto"

"¿Esto nos tomará más tiempo? porque no dispongo de más tiempo"

"Aquí vamos otra vez!!"

¿Por qué la gente se resiste a planear?, hay muchas razones, el planear invita al cambio y mucha gente tiene miedo al cambio. El planear altera la situación presente, y si el presente es bueno o malo, al menos la gente conoce que hay, y que les acomoda. La planeación enfrenta la manera de como está ocurriendo

las cosas y eso asusta a las personas; identifica conflictos y fuerza a tomar decisiones.

La planeación exige también tiempo adicional y hace a la gente responsable. Parte del proceso de la planeación estratégica, está diseñada para ayudar a la organización, a comprender los beneficios de una planeación estratégica y de eliminar cualquier sospecha que el ejercicio, ha sido usado para propósitos subversivos. es mucho más fácil desarrollar el aprecio por una planeación estratégica en una organización en donde hay reconocimiento por la necesidad del cambio, o la aceptación que la situación existente ya no es la más apropiada para el futuro de la organización.

Debido a que mucha gente se resiste a la planeación, el primer paso en la planeación estratégica, es precisamente la preparación al plan. esto, puede ser relativamente fácil para una organización; pero, por otra, este paso requiere de meses o tal vez años, para completar. en la preparación del plan, la organización debe llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1.- Evaluar la cultura de la organización
- 2.- Evaluar la disponibilidad de la organización para planear.
- 3.- Construir un compromiso fuerte hacia el desarrollo del plan.
- 4.- Determinar su campo, sus resultados, su gente involucrada y la ruta crítica para el proceso de planeación.

1. EVALUE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

La cultura es capaz de entorpecer o alterar significativamente, el intento de impacto de planes bien intencionados o de cambios. si cualquier cambio significativo a largo plazo es de unir a la organización, esta cultura debe de ser y ser parte del proceso de cambio. Sin ella, la evaluada organización estará haciendo únicamente planes a largo plazo, sin ser éstos, estratégicamente planeados.

La cultura es un patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. incluye una estructura de fuerza e informal; la manera en que se comparte la información, qué es lo que constituye el éxito, cómo es recompensado, qué carreras se están construyendo?, etc., la cultura constituye un sistema de reglas informales de reglas que dictan, cómo la gente debe de comportarse la mayor parte del tiempo.

La cultura corporativa se define como:

Una constelación general de creencias, costumbres, tradiciones sistema de valores, normas de comportamiento, y formas de hacer negocios, que son únicos para cada corporación; esto nos marca un patrón para las actividades y acciones corporativas, describiendo los patrones implícitos y emergentes del comportamiento, y de emociones que caracterizan la vida de una organización. tomando juntos los elementos de dicha cultura, encierra el verdadero significado de la organización y cada vez mas son reconocidos como esenciales para el éxito definitivo (1)

En términos simples, la cultura se puede describir como "la manera en que hacemos las cosas aquí".

IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DE LA CULTURA.

La cultura, tiene un rol mayúsculo en el éxito de una organización, una mejor comprensión de la cultura de la organización, resultará en un mejor entendimiento de la propia organización. La posibilidad del ejercicio de una planeación estratégica exitosa, aumenta dramáticamente, cuando la cultura de la organización, es considerada con cuidado y reflexión. esto, es importante porque los cambios en los valores organizaciones y sus comportamientos, pueden ocurrir cuando una organización está llevando un proceso de planeación. La falta de adaptación entre la cultura actual y los cambios planeados, puede resultar en un fracaso, para llevar a cabo los cambios.

La fuerza de una cultura antigua, puede neutralizar los propósitos del cambio. mientras que la fuerza de una cultura antigua es saludable. En la prevención de una organización, es responder rápidamente a las situaciones inmediatas, puede presentar barreras frustrantes para obtener los cambios deseados. por lo tanto, es importante, conocer la cultura actual y su impacto en el éxito del proceso de la planeación estratégica

(1) TUNDSTALL, BROOKE CULTURAL TRANSITION AT AT & T

Para poder determinar el impacto de la cultura dentro del proceso de la planeación estratégica, primero define la cultura actual, e identifica las normas existentes. Después, toma conciencia del riesgo que la cultura presenta para la realización de la planeación estratégica. generalmente, las organizaciones y las gentes, se resisten al cambio. una cultura muy arraigada y tradicional, puede bloquear los cambios propuestos para el desarrollo de una planeación estratégica. Finalmente, identifica y enfoca los aspectos de la cultura, que sean más importantes para el proceso de planeación; pero, que sean incompatibles con el acercamiento de la organización para la planeación, un ejemplo muy común de esto, es la falta de compromiso de los miembros de la organización hacia la misma, más que el compromiso de una sección o departamento.

Si la cultura no apoya la planeación y los cambios, que puedes hacer tú ?

- ▼ Ignorar la cultura, y seguir con la planeación. esto es muy peligroso para el éxito a largo tiempo, y casi imposible de lograr.
- ▼ Maneja alrededor de la cultura, a través de acercamientos únicos y creativos para la implementación.
- ▼ Cambia las estrategias del plan, para que se acomoden dentro de la cultura, esto es casi inevitable, y es la solución más simple. Sin embargo, reduce la integridad del plan y algunos de los caminos al cambio.
- ▼ Cambia a la cultura, para que encaje en las estrategias del plan.

A pesar de que es muy difícil, muchos creen que la última solución - cambiar a la cultura- es esencial para los cambios a largo plazo dentro de una organización.

CAMBIANDO LA CULTURA

Cambio cultural, significa cambiar el comportamiento de la gente en toda la organización. la cultura trabaja con la gente -qué es lo que piensan, que es lo que sienten cómo ellos actúan, y qué es lo que hacen con su tiempo. Este cambio, involucra virtualmente a toda la organización. para algunas organizaciones, este cambio, es crítico. muchas organizaciones están inmersas por su cultura y sí, quieren incrementar su actuación y productividad. La cultura de la organización debe de cambiar.

Un primer paso en cambiar la cultura, es el de evaluar en su estado actual. Una auditoría cultural, ayudará a identificar esta cultura organizacional. Como la cultura no se ve fácilmente, ni tampoco entendida, las preguntas siguientes, nos dan una idea de una auditoría cultural. Las personas dentro de la organización, necesitan estar involucradas en dar datos para llevar a cabo esta auditoría.

MUESTRA DE AUDITORIA CULTURAL.

- 1.- ¿ Qué clase de personas están dentro de la organización ?
¿ Quiénes son los líderes realmente? . ¿ Cómo están dirigidas las personas? (esta pregunta nos da la información de las recompensas informales y el poder del sistema. También identifica a los posibles héroes).
- 2.- ¿ Qué representa ser parte de esta organización ? . (Esta pregunta nos dice un panorama real de la cultura de la organización).
- 3.- ¿ Por qué ésta organización es exitosa? (Esto ayuda a la gente a describir por qué lo que piensa es importante).
- 4.- ¿ Podrás describir claramente los valores y creencias de la organización? ¿ Cuáles son las normas aceptables de comportamiento?
- 5.- ¿ Cómo está la cultura de la organización actualmente? ¿ Qué tan fuerte y uniforme está en toda la organización?
- 6.- ¿ Es la organización un ambiente seguro para crecer a pesar de cometer algún error?
- 7.- ¿ Qué acciones y habilidades son recompensadas?
- 8.- ¿ La gente es considerada importante en esta organización ?
- 9.- ¿ Los líderes promueven el riesgo, apertura y confiabilidad ?
- 10.- ¿Cuál es la historia de la organización ?

- 11.- ¿ Es la organización, responsable del mundo exterior ?
- 12.- ¿ Qué tan frecuente el personal se voltea en contra?
- 13.- ¿ Cuáles son las historias de guerra y anécdotas de la organización?
- 14.- ¿ Cuáles son los grandes eventos de la organización en el pasado?
- 15.- ¿ Cómo aprende la gente nueva, en la organización ?
- 16.- ¿ Qué cosas en la organización, son las más importantes ? y ¿ cuáles las de menor importancia?

un segundo paso en el cambio de la cultura, es el de analizar los datos reunidos de la auditoría, y determinar los cambios que se desean hacer dentro de la misma. un buen ejercicio, es el de contestar a la siguiente pregunta.

¿Cómo le gustaría que las gentes describieran a su organización ?

Hay otras preguntas que pueden ayudar en el análisis de los datos de la auditoría y la identificación de los cambios propuestos dentro de la cultura.

- ▼ ¿ Para qué está aquí la organización? y ¿ por qué debe de permanecer aquí?
- ▼ ¿ Qué mejoras organizacionales estamos anticipando como resultado del cambio de cultura?
- ▼ ¿ Qué se vería y sonaría diferente?
- ▼ ¿ Porqué nos tendremos que comportar diferente?
- ▼ ¿ Qué clase de cambio cultural sustentará y sostendrá las mejoras organizacionales deseadas?
- ▼ ¿ Qué riesgos estamos esperando tomar para lograr este cambio cultural?

Los cambios de cultura propuestos, deberán incluir una mejor situación que la existente. Una solución atractiva, provee de una solución ganadora para la organización y su gente, una vez que los cambios se han definido y la estrategia se ha desarrollado, paso tres, la implementación de estas estrategias, comienza.

El implemento del cambio de la cultura, requiere de un liderazgo fuerte que constantemente muestre el comportamiento deseado, y así el resto de la organización. el líder necesita comunicar los cambios, enseñar las nuevas normas y reconocer a quienes apoyan dichos cambios. La gente, el sistema y sus estructuras, empiezan a adaptarse a los nuevas normas de cultura.

Una vez revisados los cambios de cultura, necesitan ser comunicados a los miembros de la organización, por medios visuales, verbales y escritos, tales como modelo de liderazgo, cartas, memos, presentaciones en las reuniones y la orientación a los nuevos miembros, una vez que las normas hayan sido comunicadas, los comportamientos apropiados deben de ser recompensados. Signos y símbolos, tales como: premios de reconocimiento, refuerzan a la cultura deseada.

El lenguaje apoya y mantiene a la cultura, la revisión y evaluación de todos los aspectos en la planeación estratégica; ofrecen muchas oportunidades para identificar las preferencias del lenguaje y de introducir nuevo lenguaje al proceso. Esto nos da mas uniformidad y entendimiento común entre los miembros y líderes.

En el cambio de cultura, es importante para la gente, comprender donde se encuentran y donde encajan, y que se espera de ellos.

Comunicación y capacitación técnica son dos importantes aspectos en el cambio de cultura. El desarrollo técnico en las nuevas normas culturales ayudarán a la gente a comprender cómo y dónde encajan en la dirección de la organización y expectativas. La capacitación, apoyada por un reconocimiento revisado en sistemas de incentivos pueden ayudar en la implementación del cambio cultural.

Los pasos anteriores de evaluación, análisis y planeación y su implementación, da como resultado, un proceso para el cambio de cultura. Los siguientes tips, se enfocan en algunos puntos clave para un cambio efectivo de cultura.

Un staff a nivel nacional controlaba la organización con muy poco involucramiento de voluntarios electos, el deseo de mayor participación de los voluntarios fue tomado con resistencia por parte del staff por lo tanto estos voluntarios permanecían un tanto cuanto inactivos (excepto por su participación en las reuniones y funciones especiales) los voluntarios sentían recelo del staff y viceversa. Había muy poca confianza en ambos lados.

Hubo nuevos funcionarios que se percataron de los problemas y decidieron llevar a cabo un ejercicio de planeación. la organización tenía un satisfactorio pero no actualizado plan que cubría las necesidades básicas de la organización. Sin embargo, el plan fue percibido como propio por el staff nacional, que hizo lo que quería y solo añadió actividades "a su plan". Con una organización gastando su energía en problemas de jurisdicción y personales, no todo el plan se llevo a cabo, había conciencia que otro plan podría generar mas metas (que no podrían lograr), dejando por el camino muchas iniciativas. Los funcionarios detectaron que la cultura tendría que cambiar si la organización estaba por cambiar, en la preparación al plan, los funcionarios iniciaron con una revisión de la cultura de la organización.

CASO ESTUDIO - METODOLOGÍA

Una encuesta de la cultura de la organización fue distribuida al staff y los voluntarios a nivel nacional y de sucursales. el resultado de la encuesta fue un alto grado de competencia, ambición de poder y la dificultad de llevar adecuadamente algunos casos. posterior a la encuesta, algunas personas claves fueron interrogadas con ciertas preguntas:

- ▼ ¿ Qué se siente ser parte de la organización?
- ▼ ¿ Que clase de gente hay en la organización? ¿ Quién esta a cargo?
- ▼ ¿ Cómo interactúan unos con otros?
- ▼ ¿ Cuáles son los mayores obstáculos para que la organización sea mas efectiva?
- ▼ ¿ Qué le gustaría apreciar como "aceptable" e "inaceptable" en la organización ?

Los cambios de cultura propuestos, deberán incluir una mejor situación que la existente. Una solución atractiva, provee de una solución ganadora para la organización y su gente, una vez que los cambios se han definido y la estrategia se ha desarrollado, paso tres, la implementación de estas estrategias, comienza.

El implemento del cambio de la cultura, requiere de un liderazgo fuerte que constantemente muestre el comportamiento deseado, y así el resto de la organización. el líder necesita comunicar los cambios, enseñar las nuevas normas y reconocer a quienes apoyan dichos cambios. La gente, el sistema y sus estructuras, empiezan a adaptarse a los nuevas normas de cultura.

Una vez revisados los cambios de cultura, necesitan ser comunicados a los miembros de la organización, por medios visuales, verbales y escritos, tales como modelo de liderazgo, cartas, memos, presentaciones en las reuniones y la orientación a los nuevos miembros, una vez que las normas hayan sido comunicadas, los comportamientos apropiados deben de ser recompensados. Signos y símbolos, tales como: premios de reconocimiento, refuerzan a la cultura deseada.

El lenguaje apoya y mantiene a la cultura, la revisión y evaluación de todos los aspectos en la planeación estratégica; ofrecen muchas oportunidades para identificar las preferencias del lenguaje y de introducir nuevo lenguaje al proceso. Esto nos da mas uniformidad y entendimiento común entre los miembros y líderes.

En el cambio de cultura, es importante para la gente, comprender donde se encuentran y donde encajan, y que se espera de ellos.

Comunicación y capacitación técnica son dos importantes aspectos en el cambio de cultura. El desarrollo técnico en las nuevas normas culturales ayudarán a la gente a comprender cómo y dónde encajan en la dirección de la organización y expectativas. La capacitación, apoyada por un reconocimiento revisado en sistemas de incentivos pueden ayudar en la implementación del cambio cultural.

Los pasos anteriores de evaluación, análisis y planeación y su implementación, da como resultado, un proceso para el cambio de cultura. Los siguientes tips, se enfocan en algunos puntos clave para un cambio efectivo de cultura.

Un staff a nivel nacional controlaba la organización con muy poco involucramiento de voluntarios electos, el deseo de mayor participación de los voluntarios fue tomado con resistencia por parte del staff por lo tanto estos voluntarios permanecían un tanto cuanto inactivos (excepto por su participación en las reuniones y funciones especiales) los voluntarios sentían recelo del staff y viceversa. Había muy poca confianza en ambos lados.

Hubo nuevos funcionarios que se percataron de los problemas y decidieron llevar a cabo un ejercicio de planeación. la organización tenía un satisfactorio pero no actualizado plan que cubría las necesidades básicas de la organización. Sin embargo, el plan fue percibido como propio por el staff nacional, que hizo lo que quería y solo añadió actividades "a su plan". Con una organización gastando su energía en problemas de jurisdicción y personales, no todo el plan se llevo a cabo, había conciencia que otro plan podría generar mas metas (que no podrían lograr), dejando por el camino muchas iniciativas. Los funcionarios detectaron que la cultura tendría que cambiar si la organización estaba por cambiar, en la preparación al plan, los funcionarios iniciaron con una revisión de la cultura de la organización.

CASO ESTUDIO - METODOLOGÍA

Una encuesta de la cultura de la organización fue distribuida al staff y los voluntarios a nivel nacional y de sucursales. el resultado de la encuesta fue un alto grado de competencia, ambición de poder y la dificultad de llevar adecuadamente algunos casos. posterior a la encuesta, algunas personas claves fueron interrogadas con ciertas preguntas:

- ▼ ¿ Qué se siente ser parte de la organización?
- ▼ ¿ Que clase de gente hay en la organización? ¿ Quién esta a cargo?
- ▼ ¿ Cómo interactúan unos con otros?
- ▼ ¿ Cuáles son los mayores obstáculos para que la organización sea mas efectiva?
- ▼ ¿ Qué le gustaría apreciar como "aceptable" e "inaceptable" en la organización ?

Los resultados de la encuesta y de las entrevistas fueron compilados en una presentación para los nuevos funcionarios electos quienes encabezaban la idea de un cambio.

CASO DE ESTUDIO - RESUMEN DE LA CULTURA ACTUAL

La cultura descrita en la encuesta y las entrevistas estuvo basada en el conflicto y la confrontación. El trabajo fue completado en un ambiente de ganador-perdedor donde una fracción trataba de ganar sobre la otra en ciertos aspectos importantes. Más tiempo fue utilizado en la protección de las bases de ciertos bandos, que el dedicado a cualquier servicio o programas provisto por la organización.

La falta de confianza entre las personas y grupos se intensificó con guardarse la información. La información fue percibida como poder. El tiempo de las reuniones era utilizado para hablar de viejas "guerras"

El fracaso en la solución de los problemas dio como resultado la incapacidad para avanzar en cualquier acción. Esta, a la vuelta resultó en una insatisfacción con la falta de cumplimiento y culpando a otros por las cosas que no se habían hecho.

CASO DE ESTUDIO - CAMBIO DE CULTURA

Ya armados con esta información los recién elegidos funcionarios, decididos a proceder con el proceso de planeación que empezaría con el establecimiento de valores de normas de comportamiento. A la reunión siguiente de toda la organización, los funcionarios presentaron una muestra del estado actual, los valores y comportamientos que los hacia tener problemas, los participantes en la reunión revisaron los aspectos y discutieron en como implementar los cambios. la reunión trato aspectos difíciles, pero la gente fue muy participativa en decir los problemas abiertamente. y agregando todos creían en la "causa" de la organización y querían seguir en el negocio en vez de seguir peleando unos con otros. había un deseo de cambiar la cultura actual. los nuevos valores y comportamientos fueron impresos y presentados a los participantes de la reunión para que los llevaran a casa y los revisaran con personas que no estuvieron en la reunión.

Las revisiones fueron regresadas a los funcionarios y la selección final de valores y comportamientos fue puesta en circulación para su aprobación en la siguiente reunión seis meses después.

Los recién elegidos funcionarios se juntaron para preparar la siguiente reunión. En sus propias agendas estaban considerando como mejorar los nuevos comportamientos y como tratar los problemas de la cultura anterior. en la siguiente reunión, los nuevos funcionarios hicieron todo el esfuerzo para demostrar un comportamiento aceptable, y de una manera muy sensitiva, enfrentar el antiguo comportamiento.

usaron frases como "creemos y estamos de acuerdo en no tratar los asuntos de esta manera" "pongámonos nuestros sombreros positivos y veamos como resolver el problema" la reunión tuvo un taller muy corto para desarrollo. De como resolver problemas. el grupo entero trabajo muy duro usando este método y demostraron con bastante éxito los valores y comportamientos acordados en la reunión previa.

La transición fue larga y basada en una abierta y franca comunicación usando el enfoque a resolver los problemas. mas y mas gente empezó gradualmente a moldear su comportamiento. los éxitos fueron celebrados. Cuando el grupo ya trataba de una manera positiva y constructiva de resolver los asuntos y permitió a la organización a implementar un programa. Un pastel con el título de felicidades estaba listo para el receso de café.

Este ejercicio de valores y comportamientos incllo el proceso de planeación y habilito al grupo a trabajar unido para la construcción de una visión y misión mucho mejor. los miembros se daban cuenta que la organización era capaz de cumplir mucho mas si trabajaban unidos. El plan le dio una oportunidad a la gente de compartir ideas para construir un mejor futuro. cuando el plan llegaba a su final, la nueva cultura estaba mas establecida que la antigua.

Algunos señalamientos visuales fueron usados para comenzar la "nueva era" el viejo plan, despreciando la vieja cultura, fue destruido por cada miembro rompiendo cada uno su copia. el tiempo de las reuniones fue cambiado a ser mas informativo y menos chantajista. El proceso de consulta para los grandes asuntos fue puesto en un lugar.

Finalmente, un nuevo proceso para tomar decisiones fue instituido que requería mas preparación a través de la circulación de discusión de los asuntos a decidir antes de cada reunión, con una decisión mejor pensada por todos los presentes a la reunión.

El proceso entero tomo aproximadamente dos años. Algunos individuos, no conformes con el cambio de cultura, dejaron la organización los nuevos miembros que se unieron a la organización posteriormente fueron atraídos por la cultura tan abierta y no podrían creer que era diferente a pesar de las historias que fueron sacadas constantemente para demostrar el progreso.

Esta descripción no indica claramente la dificultad en el proceso. Hubo muchos incidentes. La gente que resistió este cambio fue infeliz. Aquellos que guiaron el cambio casi siempre sentían como haberse rendido a una batalla. el cambiar actitudes y comportamientos nunca es fácil. Los resultados, sin embargo, bien valieron la pena.

Caso De Estudio- La Organización Hoy En Día

Con la nueva cultura bien establecida, la organización formo una sociedad con sus puntos de apoyo, trabajando en cooperación hacia una visión compartida de la organización los líderes constantemente moldeaban los valores y comportamientos de la organización. la interacción entre la gente es positiva y constructiva. hay mucha gente que quiere trabajar con este grupo y las elecciones para las posiciones de voluntarios están muy solicitadas. mucha de la gente se siente participe en el proceso de toma de decisiones y estas habilidades se han mejorado considerablemente. La productividad de la organización en la implementación del plan ha aumentado considerablemente. las energías y recursos son utilizados en completar negocios para la organización, no en tratar de mantener la organización en el negocio.

2. ESTABLECER LA DISPONIBILIDAD DEL PLAN

Hay varios factores que deben de estudiarse para la evaluación de la disponibilidad de planear organización, cada uno de estos factores es importante, aunque habrá algunos mas importantes para algunas organizaciones.

1.- Compromiso De Liderazgo

El planear provee a una organización de direcciones y prioridades, estas direcciones y prioridades son casi siempre responsabilidad de los mas antiguos, el planear debe de ser visto para ser apoyado y dirigido por los líderes de la organización.

2.- Compromiso De Tiempo

El desarrollo de cualquier plan lleva consigo tiempo intensivo. Los líderes demuestran apoyar al plan promoviendo y protegiendo el tiempo necesario para generar e implementar el plan

3.- Compromiso De Recursos Humanos Y Financieros

Los líderes demuestran su apoyo asegurando la provisión del personal adecuado y del dinero. el planear requiere de recursos humanos y financieros adicionales, los costos pueden variar de acuerdo a la magnitud del plan. si la organización necesita de consultoria externa para la planeación, se requerirán de recursos financieros por encima de los administrativos y de los costos del equipo de planeación.

4.- La Historia De La Organización En La Planeación

La historia de la organización en la planeación puede presentar una barrera para una planeación efectiva, una experiencia previa en planeación pudo haber excluido o molestado a hombres clave; su indisposición o su desaprobación puede impedir la iniciativa de la planeación en el presente. Una revisión de la experiencia previa en la planeación puede ayudar a aislar experiencias negativas e identificar posibles caídas o áreas potenciales de éxito.

5. Disponibilidad De Información Y Datos Necesarios Para Planear

Un buen plan siempre está basado en información precisa acerca de la situación actual y de los pronósticos del futuro. En algunas organizaciones, esta información no está disponible. Algunos datos pueden ser reunidos antes de que la planeación comience.

6. Compromiso De Las Diferentes Partes De La Organización

Muchas organizaciones están compuestas de diferentes partes funcionales o grupos geográficos. ¿Quién asumirá la responsabilidad de planear? ¿En organizaciones que tienen unidades descentralizadas, estas unidades están dispuestas y preparadas para la planeación? ¿Sólo es la oficina principal la que está interesada en la planeación? Si la planeación estratégica es para toda la organización, todas las partes o departamentos de la misma deberían estar involucrados en el proceso.

7. Compromiso De Mediano A Largo Plazo

Los individuos en el esfuerzo de la planeación deben darse cuenta que los cambios se suceden lentamente, aquellos comprometidos en la planeación estratégica deben estar preparados para un mediano largo plazo, para poder ver el plan implementado. En el sector de organizaciones no lucrativas, esto requiere de una consideración del impacto de los cambios de los funcionarios elegidos y de su liderazgo para guiar el proceso de planeación. Todos los resultados de importancia muy a menudo no son nunca implementados debido a un cambio de los líderes. Frustran la implementación. La propiedad del plan por los nuevos líderes es crítica. Si el periodo de los líderes está por ser cambiado, será mejor esperar a que los nuevos líderes tomen su lugar para llevar a cabo el proceso de planeación. Y como mínimo, involucre a nuevos líderes en el desarrollo del plan.

8. Grandes Eventos Por Venir

Reconozca que siempre habrá alguien que no esté de acuerdo a la planeación. Planeen un horario de actividades en relación a otros sucesos o eventos de la organización. Acomode la planeación de cierta manera que sea claramente prioritario. El planear no debe causar conflicto con otras cosas que se están llevando a cabo que requieren del uso de recursos humanos y financieros. No debe ser tampoco añadido después de los grandes eventos.

9. Pronta Solución De Asuntos Mayores

A pesar del liderazgo y de los recursos humanos y financieros pueden estar comprometidos y todo lo demás listo, una organización no se puede avanzar hasta que los conflictos claves estén resueltos. La planeación por sí sola no resuelve los asuntos. Los miembros pueden tener divergencias. ¿Quién es el blanco en la organización? En deportes el blanco es la élite de unos atletas o todos los participantes. En instituciones de salud, es el enfermo o los donadores, las familias u otros que ayudan al enfermo? Las discusiones para resolver estos problemas pueden estar incluidos en el proceso de planeación estratégica donde apropiadamente, en algunos casos, estos aspectos deben de ser resueltos antes que la organización comience a planear. El planear no es una panacea para todos los males de la organización. Un método para resolver estos asuntos se discute en el capítulo 6.

10. Diferentes Necesidades De Diferentes Personas.

Cuando se está preparando el plan, es importante comprender que las personas piensan diferente y se benefician de distintos tipos de información. Algunas gentes necesitan saber que la planeación ha sido aprobada y ellos darán la espalda al proceso del plan. Otros en cambio necesitan saber como se verá el producto final y como se verán afectados. Pero aun otros necesitan comprender el proceso por ejemplo ¿quién está haciendo que cosa y donde? Cada individuo necesita cierta información para apoyar el plan. Es importante reconocer que una variedad de tipos de información es requerida para satisfacer distintas necesidades. y es igualmente importante de respetar y de responder a estas diferencias.

11. El Compromiso Por La "Masa Crítica"

Dentro de cualquier organización hay una masa crítica de personas sin cuya participación y apoyo el proceso de planeación no tendría éxito. Cada organización tiene una masa crítica; sin embargo raramente es definida. Como parte de la preparación al plan es esencial identificar quien está incluido en la masa crítica de tu organización, para involucrarlos y comprometerlos en el proceso de planeación. La siguiente tabla los podrá asistir en identificar la masa crítica y determinar su disponibilidad y capacidad de planear.

Tabla muestra de factibilidad de la masa critica

Categoría	Nombre de jugadores críticos	Disponibilidad			Capacidad		
		Alta	Med	Baja	Alta	Med	Baja
Liderazgo	Presidente Tanya Dobbs	✓			✓		
Figuras de poder en la organización	Tesorero Paul Leaman	✓			✓		
	Dir. ejecutivo Pierre Tousignant	✓			✓		
	Pate pasado John Pudlowski			✓			✓
Subunidades en la organización	Pate. de sucursales Susan Rablnovlitch		✓		✓		
Figuras de poder fuera de la organización	Consultor de gobierno Dr. Van Kleek	✓			✓		
Otras personas claves o grupos	Joe Bartoli	✓			✓		

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las herramientas adicionales para evaluar la disponibilidad de la organización incluye el checklist de factibilidad y el análisis de los campos de fuerza. El checklist de factibilidad evalúa 10 factores claves y determina los pasos de acción necesarios para mejorar la habilidad de la organización para planear.

Checklist muestra de factibilidad	Si	No
1. ¿ Están comprometidos los líderes a la planeación ?	✓	
2. ¿ Se ha establecido tiempo adicional para la planeación y consulta en toda la organización ?	✓	
3. ¿Se han comprometido los recursos humanos y financieros adecuados ?		✓
4. ¿ La historia de la organización apoya a la planeación ?	✓	
5. ¿ La información que se necesita para la planeación esta disponible ?		✓
6. ¿ Todas las partes de la organización apoyan a la planeación ?	?	
7. ¿ Esta la organización consciente que es un compromiso a largo plazo ?	✓	
8. ¿La planeación tendrá conflicto con cualquier evento grande ?		✓
9. ¿Los asuntos mas importantes podrían bloquear el proceso de planeación ?		✓
10. ¿Hay compromiso de diferentes grupos, incluyendo a la masa critica ?	✓	
Pasos De Acción Requeridos		
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Asegurar el presupuesto requerido para el apoyo al proceso de planeación. ▼ Hablar a cada departamento individualmente. ▼ Identificar y evalúe la masa critica 		

El análisis de campos de fuerza también puede usarse para evaluar la factibilidad. Este análisis es simplemente una forma de evaluar que puede ayudar y que puede obstaculizar cualquier proceso. El primer paso en el análisis es enlistar los elementos ó factores que apoyaran el proceso de planeación. Después enlistan todos los elementos que entorpezcan o se opongan.

Muestra Del Análisis De Campo De Fuerza

Factores de apoyo	Factores de restricción
▼ Compromiso fuerte de los líderes	▼ Tiempo disponible limitado con gente sobretabajada.
▼ Buenas habilidades para planear de algunos miembros.	▼ El presidente anterior activamente se opuso al cambio.
▼ Percepción de una necesidad de cambio en toda la organización	▼ Diferentes percepciones de la magnitud de la planeación. Por ejemplo: mayor proceso de planeación estratégica vs. establecimiento de prioridades a corto plazo vs. resolución de distintos asuntos.
▼ Patrocinadores preparados para invertir en los costos de planeación.	▼ Recursos financieros no disponibles.

Después de completar la lista, analice los factores. Si los factores de apoyo pesan mas que los de restricción. Y si así fuera, es recomendable que sigan adelante la iniciativa de planeación. Si los factores de restricción pesan mas que los de apoyo, el proceder con la planeación estratégica podría ser muy difícil. ¿Pueden los factores de restricción ser reducidos y los factores de apoyo ser aumentados?

Como resultado del análisis de campos de fuerza, usted puede decidirse a:

1. Empezar el proceso de planeación estratégica
2. Proceder, pero con cierta cautela mientras se resuelvan algunos asuntos y preocupaciones
3. Decidir que el tiempo no es el adecuado y esperar a una fecha posterior cuando la organización este lista; o
4. Decidir el no llevar a cabo el plan

3. CONSTRUCCION DEL COMPROMISO

Antes de proceder con el proceso de planeación estratégica, es importante tomarse el tiempo para construir el compromiso para el proceso de planeación así como de su implementación. Hay muchas maneras de hacer esto. el primer paso es el de identificar de quien se necesita tener el compromiso para la iniciativa del proceso de planeación estratégica y que este sea exitoso. Una evaluación de la masa crítica nos ayuda a la identificación de importantes grupos o individuos. Una vez que esta gente ha sido identificada, determinar el estado presente de su compromiso y el estado requerido de compromiso o deseado para el éxito de la planeación. Los siguientes consejos los ayudaran a la construcción del compromiso.

- ▼ Oriente y eduque a las personas en un planeación estratégica. Las personas raramente se comprometen a algo que no entienden.
- ▼ Proporcione oportunidades para una expresión abierta de sus preocupaciones, miedos, esperanzas y expectativas. Permita que todo mundo participe. Estas oportunidades pueden ser formales o informales.
- ▼ Aliente a los miembros de la organización para que conozcan la necesidad de dirección para el cambio planeado.
- ▼ Involucre a la gente en la toma de decisiones, esto es importante para construir el compromiso a la acción.

- ▼ Comparta la información acerca del proceso y de los resultados anticipados, todo mundo debe tener una comprensión clara de lo que el plan implica. La información debe ser tan completa y precisa como sea posible.
- ▼ Haga los pasos del proceso de planeación manejables, mucha gente no es capaz de captar el proceso completo, pero se sentirán mas confortables siempre que sepan cuales son los siguientes pasos.
- ▼ Asegúrese que el liderazgo continúe para demostrar su compromiso al proceso de planeación. Un campeón que liderea el cambio es importante para el compromiso.
- ▼ Haga que todo mundo este seguro que es lo que se espera de ellos, tarea y responsabilidades deben ser claramente definidas.
- ▼ Reconoce y da una recompensa a la gente por su participación y asistencia.
- ▼ No niegues el pasado; permite la nostalgia, pero crea expectación acerca del futuro.
- ▼ Reconoce que la construcción del compromiso es un proceso de desarrollo. La gente necesita pasar a través de una serie de pasos para desarrollar su compromiso. Inicialmente la gente debe darse cuenta del proceso, después deben entenderlo, y finalmente deben valorarla y apoyarla, hasta entonces toman acción en él.
- ▼ Demuestre una administración bien organizada y comunicación en el proceso de planeación, por ejemplo, haga circular materiales bien hechos con anticipación y una comunicación periódica.

4. DETERMINE EL PROCESO DE PLANEACION.

El paso final, preparándose para planear, es determinar el proceso de planeación.

- ▼ ¿Cuáles son los resultados esperados?
- ▼ ¿Cómo pueden ser obtenidos?
- ▼ ¿Quién va a guiar el proceso?
- ▼ ¿Cuál es nuestro marco de tiempo ?

Si la organización decide proceder con el proceso de planeación, será muy útil establecer un comité de planeación. Un comité de planeación establecerá y guiará el proceso de planeación. También el comité negociará, consultará y reunirá la información, pedirá y proveerá de consejos y producirá recomendaciones y borradores del plan para la organización. Para hacer todo esto con efectividad, el comité necesitará términos de referencia claramente definidos que principiará la competencia y los resultados de la iniciativa del proceso de planeación estratégica. Los líderes de la organización deberán de proveer a los miembros del comité con una dirección clara acerca de sus responsabilidades para guiar a la organización a través del proceso de planeación. Será necesario de proveer de capacitación inicial de planeación a los líderes y al comité de planeación. El comité debe establecer sus términos de referencia con la ayuda de los líderes. El comité también debe asegurar que los recursos adecuados serán asignados para su uso durante el proceso.

El comité debe determinar la competencia del proceso de planeación. el comité necesita averiguar si hay algunas áreas fuera de los límites del proceso de planeación. Por ejemplo, ciertos contratos legales u obligaciones pueden no estar listas para la determinación del futuro de la organización. Si hay algunas concesiones estas deben de establecerse antes de determinar el propósito, resultados y ruta crítica.

Selección Del Comité De Planeación

Los miembros del comité deben ser seleccionados primeramente de las personas que conforman la masa crítica discutida anteriormente. Los individuos seleccionados deben de tener conocimientos de planeación, buenas habilidades y credibilidad dentro de la organización. Algunos líderes veteranos de la organización deben estar en el comité de planeación. El planear no es una función que pueda ser delegada; de hecho, el comité de planeación mas fuerte y sólido es usualmente compuesto por las personas claves en la toma de decisión quienes están de acuerdo en formar un comité permanente de planeación estratégica. Cuando se haya formado el comité de planeación y son ellos los que liderean el proceso, algunos líderes veteranos darán credibilidad y la legitimidad que necesita.

El tamaño del comité puede variar, pero entre cuatro a siete miembros es bastante manejable para poder trabajar. El tamaño máximo no debe de exceder de nueve miembros. Las organizaciones pequeñas pueden obtener buenos resultados y sólidos resultados con un comité pequeño pero largo, organizaciones mas complejas (especialmente aquellas que tienen muchas personas como puntos de apoyo) pueden necesitar un numero mas grande de personas para el comité de planeación para asegurar una representación adecuada. En estas condiciones, el tamaño del comité, será un intercambio de una representación muy ancha de todos los grupos y que funcione efectivamente un comité pequeño de trabajo que este reportando a un comité de consejo mas grande es una opción común.

La selección de los miembros es una situación a veces política. Los diferentes componentes de la organización necesitan estar en el comité de planeación para asegurar que la gente este desde el principio del proceso y hasta su implementación. Los miembros del comité de planeación deben de tener la confianza de la mayoría de grupos y miembros de la organización. Además, los miembros del comité de planeación no deben de ser quemados por acciones personales o respuestas predeterminadas acerca del futuro de la organización. Ejercicio de prevención: el logro del comité de planeación va mas allá de una acción política. Es mucho mas útil el reclutar personas que verdaderamente puedan ayudar al proceso de planeación que el de balancear los grupos o unidades de la organización.

El nombramiento para el comité de planeación debe de ser visto como una oportunidad prestigiosa de participación en el mejoramiento de la organización. Los individuos que participan también deben percibir algún beneficio personal por su participación en las actividades del comité.

Decidiéndose por un consultor externo

Cuando las organizaciones deciden llevar a cabo una planeación estratégica por vez primera, muchos de los comités de planeación requieren de experiencia exterior para ayudar con el diseño y liderazgo del proceso. Es en este punto que la organización debe decidir si requiere de ayuda externa para llevar a cabo la planeación. Muchos consultores externos se especializan.

En asistir a las organizaciones y comités de planeación a desarrollar e implementar buenos procesos de planeación. La organización debe primero revisar su personal y determinar si las habilidades y tiempo requeridos para llevar a cabo la planeación son disponibles internamente. Si así fuera, Podría no haber necesidad de emplear una consultoria externa. Definitivamente hay ventajas en traer a alguien que es de afuera de la organización. Por ejemplo una consultoria trae:

- ▼ Objetividad
- ▼ Diferentes habilidades y conocimientos
- ▼ Contacto y acceso a otros recursos p.ej.: conocimiento de agencia subvencionadas de gobierno.
- ▼ Experiencia en planeación lo que reduce el proceso de acción-error.
- ▼ Facilidad o habilidad de que todo mundo en la organización pueda participar completamente sin tener que facilitar su silla a las reuniones o sesiones.
- ▼ Sensibilidad política (una consultoria externa puede ayudar y algunas veces ser rudo o sensible de acuerdo a las circunstancias lo requieran. Un consultor externo es libre de decir cosas que de otra forma no se pudieran decir)

En la otra mano, el uso de una consultoria externa puede incrementar los costos. También puede suavizar la presión de compromiso que influyen el liderazgo de la organización. Esto puede presentar dificultades mayores para la implementación del plan si la propiedad es transferida de la organización a un consultor externo.

En muchos casos, las ventajas de traer un consultor externo son mayores que las desventajas. La organización esta comprometiendo recursos humanos y financieros al proceso de planeación estratégica. Si la experiencia no esta disponible en la organización, es mejor adquirir los servicios que proceder a la practica de acción-error.

Tareas Del Comité De Planeación

La tarea inicial del comité de planeación es el de definir sus propias responsabilidades claramente. Una descripción clara del propósito, proceso y producto del proceso de planeación estratégica que debe ser desarrollado y comunicado a través de toda la organización. El equipo de planeación debe de preparar claras y concisas las respuestas a las siguientes preguntas:

- ▼ ¿Cual es el propósito de este proceso de planeación estratégica?
- ▼ ¿Qué es lo que la organización quiere obtener de esto?
- ▼ ¿Cuáles son nuestros roles y responsabilidades en este proceso de planeación?
- ▼ ¿Cómo lo vamos a hacer? La respuesta a esta pregunta produce una ruta crítica en la que se incluye acciones, marcos de tiempo y responsabilidades para el proceso.
- ▼ ¿A quienes vamos a reportar? Esto puede ser a una persona o grupo
- ▼ ¿A quienes necesitamos mantener informado? ¿Cómo? ¿Qué necesitan saber?

Los siguientes son ejemplos de propósitos, resultados y tareas en el proceso que han enfrentado miembros de comités de planeación.

Tareas del comité de planeación-muestra de propósitos.

- ▼ El determinar el futuro óptimo de nuestra organización, en los siguientes cinco años.
- ▼ Proveer de una oportunidad a todos los miembros en nuestra organización de aportar para el futuro y dirección de la organización.
- ▼ Desarrollar planeación personal y organizacional y desarrollo de habilidades para la toma de decisiones.

Tareas Del Comité De Planeación - Muestra De Expectativas

La expectativa es a cinco años basada en los valores, comportamientos y filosofía organizacionales, con una visión realista pero con reto y una definición clara de su misión, con áreas de planeación, metas y planes de acción para guiar nuestras direcciones y actividad.

Tabla de muestra de la ruta critica

Esta muestra de ruta critica define los pasos necesarios en el orden propio secuencial. Una ruta critica identifica quien es responsable de cada paso en el proceso. Los limites de tiempo podrán variar dependiendo de la magnitud del proceso y la disponibilidad y capacidades de la organización el tiempo promedio llevado, en un proceso usando una amplia consulta, es de seis meses, con este marco de referencia, un estimado entre cinco y veinte días es el tiempo de compromiso usual para un miembro del comité de planeación.

Actividad	Tiempo limite	Responsabilidad
Determinar propósito, expectativas	Semana 1	Comité planeación (Cp) Consultor (C)
Oriente a otros miembros al proceso de planeación	Semana 2 y +	Cp y C
Presentación de opciones a líderes para aprobación, revisión de la historia de planeación y análisis previo de los planes y procesos.	Semana 2 Semana 3	Cp y C
Revisión de la cultura de la organización para determinar su factibilidad.	Semana 4 y 5	Cp, C y líderes
Llevar a cabo una prueba de la factibilidad de la organización.	Semana 5 y 6	Cp y C

Tabla de Muestra de la Ruta Crítica (continuación)

Actividad	Tiempo limite	Responsabilidad
Revise el proceso desarrollado resultados pendientes de cultura y conocimiento de la factibilidad.	Semana 5 y 6	Cp y C
Inicio del ejercicio de inventario revisar documentación anterior solicitar aportaciones de todos los niveles de la organización	Semana 7-9	Cp y C
Preparar un reporte de inventario.	Semana 10	Cp y C
Preparar un diseño de una sesión de planeación	Semana 10	Cp y C
Seleccionar lugar y participantes	Semana 10	Cp y C
Circular información pre-reunión	Semana 11	Cp y C
Sostenga una sesión de opciones; valores, comportamientos, visión, misión áreas de énfasis y metas	Semana 13 (2-3 días)	Cp y C
Prepare un reporte de las diferentes opciones y que circule ampliamente para dar sugerencias	Semana 15	Cp y C
Asignar responsabilidad de plan de acción a los grupos apropiados.	Semana 15	Cp y C
Incorporar retroalimentación a las opciones (reporte) e incluir plan de acción de estas opciones	Semana 18	Cp y C
Circular todo el paquete para su retroalimentación.	Semana 20	Cp y C

Tabla muestra de ruta critica

Actividad	Tiempo limite	Responsabilidad
Inicio del costeo de recursos para recursos humanos y financieros	semana 20 y 21	Cp y expertos de personal y financieros
Preparar el plan para su aprobación incluyendo costos estimados	semana 24	Cp
Comunicación del plan final a toda la organización	semana 26	Presentación por el líder
Preparar plan de contingencia	semana 26	Cp y C
Establecer sistema de monitoreo	semana 26	Cp y C
Lleve a cabo la evaluación inicial y actualización	Un año después	CP

Nota. Esta ruta crítica es un ejemplo ideal. No incluye algunos problemas que entorpecen y desaceleran el proceso. Este marco de tiempo dependerá de cuanto trabajo de respaldo este hecho por un consultor externo y/o por la organización.

El comité de planeación debe determinar quien mas debe estar informado o consultado en cada caso. El consultar con un involucramiento de todos los miembros de la organización es crítico para el compromiso y calidad del plan. ¿Quien necesita estar involucrado y como?

Una herramienta simple y usada comúnmente para determinar el involucramiento de diferentes grupos o individuos es una tabla de responsabilidades. El primer paso es el de establecer quien necesita involucramiento. El segundo paso es determinar la magnitud de su involucración. Los verbos comunes son usados para la determinación del tipo y extensión de su participación que es considerada muy benéfica para la planeación. Estos verbos incluyen: iniciar, aprobar, apoyar, estar informado, ser responsable.

TABLA MUESTRA DE RESPONSABILIDADES

Area de responsabilidad: _____

Plan estratégico: _____

Código

i = Iniciar la acción

A= Aprobar la acción, o aprobar el siguiente paso

S= Apoyar la acción proveyendo recursos e información

R= Responsabilidad para que la acción se realice pudiendo asignar tareas pero siendo responsable de completarla.

B= Estar informado - una responsabilidad pasiva pero el miembro debe de estar informado de las acciones

Actividad o acción	Jugadores claves				
	Presidente	Comité planeación	Líder de unidades	Grupo de búsqueda y desarrollo	Co-asistente
▼ Participación en toma del inventario	A	R	S	S	S
▼ Atender sesiones de planeación	A	R	S	B	B
▼ Plan de opciones	B	R	-	-	-
▼ Preparación de planes de acción	B	I	R	S	S

No más de una persona o unidad debe ser asignada con R (responsabilidad) para una acción. la confusión siempre resulta si mas de un individuo le es dada la tarea y cada uno piensa que el otro es el responsable. en suma, no debe de haber mas de una letra por caja. a pesar que hay casi siempre mezclas, la responsabilidad mas importante para cada individuo debe ser seleccionada. Por ejemplo, el presidente necesita de estar informado y probablemente de algún apoyo para las acciones; sin embargo su mas importante involucramiento con la acción es la aprobación para seguir con el siguiente paso.

Una falla común es dar muchas aprobaciones. Si mucha gente es requerida para la aprobación de una acción, El proceso entero se bloquea el comité de planeación tiene dificultades para funcionar. la aprobación es importante para que el proyecto se mantenga con el contexto grande; sin embargo, la aprobación puede resultar en que nada sea hecho y todo el plan puede detenerse. Decide quien debe aprobar las acciones o las actividades.

La tabla de responsabilidades es también una herramienta útil de comunicación. La gente en la organización necesita saber como esta progresando el plan. El éxito del plan. está parcialmente unido a la comprensión del compromiso del propio plan. el progreso puede y debe ser comunicado verbalmente en las reuniones y otras eventos importantes de la organización. Los eventos grandes como la reunión anual proveen de una oportunidad doble de educar e informar a la membresía.

Al complementar los cuatro pasos de la preparación del plan - conocimiento de la cultura, conocimiento de la factibilidad, construcción de un compromiso y la determinación de la magnitud y del proceso - la organización estará lista de moverse y evaluar estado actual de la organización "donde estamos ahora mismo" a través del ejercicio de toma de inventario.

PREPARACION DEL PLAN ▼ HERRAMIENTAS

DESCRIPCION DE HERRAMIENTAS

Herramienta	Pag. #	Uso
Auditoría de cultura	49	Una lista de preguntas para guiar la discusión acerca de la cultura de la organización. Las preguntas pueden ser contestadas individualmente o por un grupo específico. Las respuestas nos deben de dar una descripción clara de la cultura actual de la organización.
Análisis de campos de fuerza	50	Una identificación de factores que sostendrán a la planeación y aquellos que prevendrán o restringirán al plan
Evaluación de la disponibilidad	51	Un checklist de cinco factores críticos que deben de estar en su lugar antes que una organización pretenda planear. Una respuesta de "no" a cualquiera de las preguntas indica que se necesita de una acción correctiva antes de empezar el proceso de planeación.
Checklist de la disponibilidad	52	Una herramienta alternativa para el conocimiento de la disponibilidad.
Disponibilidad de la masa crítica	53	Una herramienta para identificar los jugadores claves que deben estar al lado del ejercicio de planeación. En esta herramienta, la masa crítica es identificada y la disponibilidad individual así como su capacidad para planificar es evaluada en una escala de alta, mediana o baja.

DESCRIPCION DE RESPONSABILIDADES (continua)

Herramienta	Pag. #	Uso
Tabla de responsabilidades	54	Una herramienta para identificar los jugadores claves y sus responsabilidades en el proceso de planeación.
CHECKLIST DE COMPROMISOS	55	Una herramienta usando a los jugadores identificados en la disponibilidad de la masa crítica para determinar su compromiso en el proceso de planeación.
Conocimiento del compromiso	56	Un checklist para determinar si hay compromiso de los recursos claves y de la gente para la planeación.
Ruta Critica		Una simple forma para usarse en la determinación del proceso para la planeación incluyendo actividades, responsabilidades y tiempos limites.

Nota- Estas herramientas ofrecen una variedad de diferentes formatos y contenidos para asistir a una organización en su preparación para planear, no es la intención que se usen todas las herramientas. selección aquellas que sean las mas apropiadas para tu organización y sus necesidades.

AUDITORIA DE CULTURA

1. ¿ Qué clase de personas involucradas en esta organización? quienes son realmente los líderes? quien va adelante? (esta pregunta nos da información acerca de la recompensa informal y poder del sistema así como también identificar algunos héroes.)
2. ¿ Que se siente pertenecer a esta organización? (esta pregunta nos da un panorama real de la cultura de la organización)
3. ¿ Porque la organización es exitosa? (esto ayuda a las personas a describir que lo que piensan es importante)
4. ¿ Puede definir claramente los valores, creencias, las normas aceptables de comportamiento?
5. ¿Cuál es la cultura de la organización ahora? que tan fuerte y uniforme existe a lo largo de la organización?
6. ¿ Es la organización un lugar de ambiente sano en donde poder crecer y cometer algunos errores ?
7. ¿ Qué habilidades y acciones son recompensadas?
8. ¿ Es considerada la gente importante en esta organización?
9. ¿ Los líderes promueven la apertura, tomar riesgos y confianza?
10. ¿Cuál es la historia de la organización?
11. ¿ La organización tiende a enfocarse interiormente en vez de hacerlo hacia el mundo exterior, i. e. solo tiene metas a corto plazo
12. ¿ Qué tan frecuente es la rotación del personal ?
13. ¿ Cuales son las historias de guerra y anécdotas de la organización ?
14. ¿ Cuáles fueron los mayores eventos de la organización en el pasado
15. ¿ Cómo aprenden las reglas los nuevos integrantes ?
16. ¿ Qué cosas tienen mas prioridad en esta organización? menos prioridad ?

ANALISIS DE CAMPOS DE FUERZA

El análisis de campos de fuerza es otra herramienta que puede ser usada para evaluar la disponibilidad, en suma para otros muchos componentes de la planeación, este ANALISIS es simplemente una manera de conocer que puede ayudar y que puede entorpecer cualquier proceso. El primer paso en el análisis es el de enlistar todos los elementos o factores que apoyaran el proceso de planeación. Después enlista los elementos opositores o que restringen el proceso

FACTORES DE APOYO	FACTORES DE RESTRICCION

ANALISIS

Los factores de apoyo pesan mas que los de restricción? si es así, es recomendable que siga adelante con la iniciativa de planear. si los factores de restricción pesan mas que los de apoyo, el proceder con el proceso de PLANEACION estratégica puede resultar difícil. pueden los factores de restricción ser reducidos y los de apoyo podrían aumentarse ?

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

EVALUACIÓN DE LA DISPONIBILIDAD

Hay varios factores que apoyan el proceso de planeación. Estos cinco factores describen algunas de las cosas claves que deben de estar en su lugar si la organización está lista para la planificación. Las respuestas a estos enunciados "SI" y "NO". Una organización está lista para la planificación si sus respuestas son "SI" a los cinco enunciados.

	SI	NO
1. La experiencia previa de la organización con planeación apoyará un proceso de planeación estratégica		
2. La información y datos necesarios que dan soporte al proceso de planeación están fácilmente disponibles ?		
3. Los asuntos mayores que pudieren bloquear la planeación han sido resueltos satisfactoriamente		
4. La organización comprende que el proceso de planeación estratégica es a mediano y largo plazo; no es una solución inmediata		
5. La proceso de planeación estratégica no causa conflicto con los eventos mayores de la organización		
PASOS NECESARIOS PARA LA ACCION		

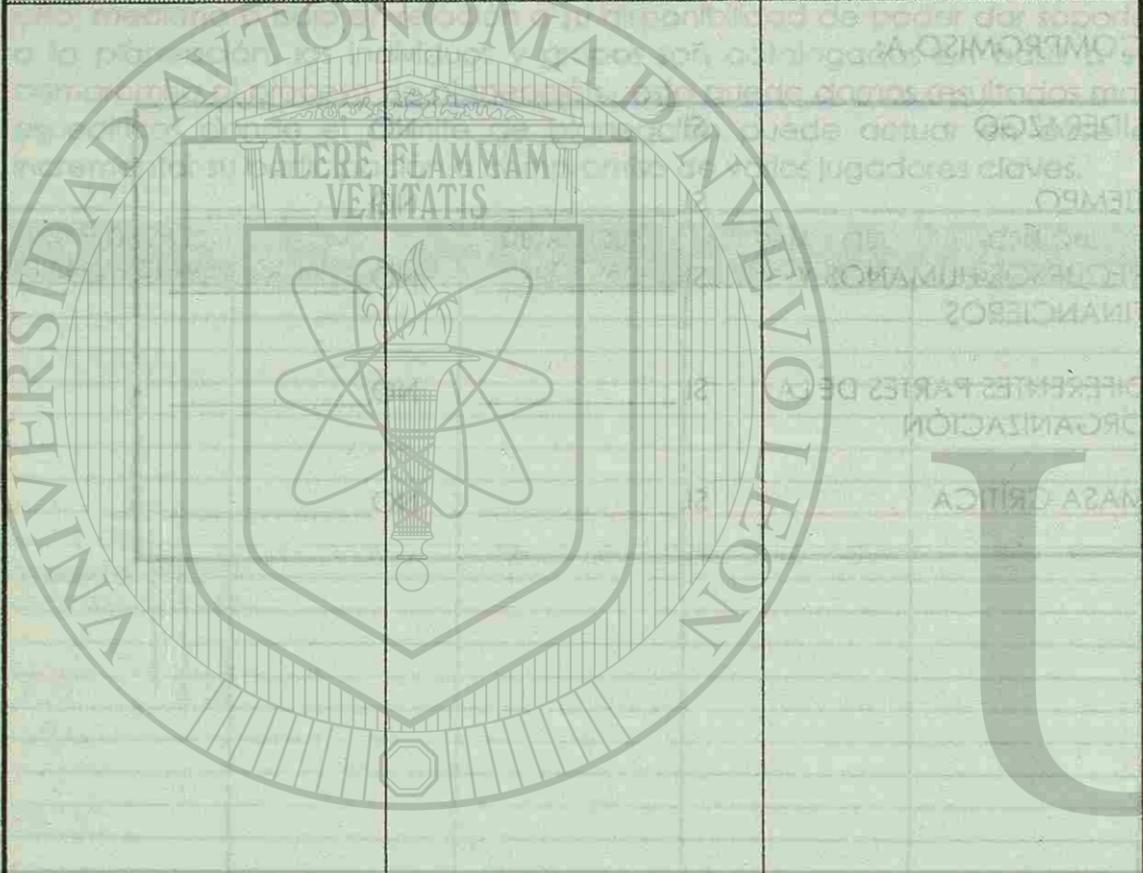
PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

CHÉCKLIST DE DISPONIBILIDAD

Los siguientes diez factores son muy importantes para evaluar la disponibilidad de la organización a planificar. Coloca una (*) en la respuesta apropiada. El final del checklist, determina los pasos para tomar la acción necesaria para mejorar la disponibilidad de la organización a planificar.

	SI	NO
1. ¿ Están comprometidos los líderes a planificar ?		
2. ¿ Es el tiempo disponible para planear?		
3. ¿ Están comprometidos los recursos humanos y financieros ?		
4. La historia de la organización soportara la planeación ?		
5. Está disponible toda la información ?		
6. Las diferentes partes de la organizacion darán soporte a la planificación ?		
7. Es del conocimiento de la organización que es un compromiso a largo plazo ?		
8. Causara algún conflicto con los eventos mayores		
9. Los asuntos mayores son causa de conflicto para el proceso?		
10. Hay compromiso de los diferentes grupos, incluyendo a la masa critica ?		
PASOS NECESARIOS PARA LA ACCION		

RUTA CRITICA

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABILIDAD
		
<p>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN</p> <p>DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS</p>		

EL INVENTARIO

TIPOS DE FUENTES DE INFORMACION

El proceso de inventario de una biblioteca es una actividad que debe ser planeada y ejecutada de manera sistemática y ordenada. El objetivo principal de este proceso es conocer el estado actual de la colección bibliotecaria, así como identificar las necesidades de adquisición y las áreas de mayor interés de los usuarios.

Existen diferentes tipos de fuentes de información que pueden utilizarse para el inventario de una biblioteca. Estas fuentes pueden clasificarse en primarias y secundarias. Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información directa sobre la colección, como los catálogos de la biblioteca o los registros de adquisición. Las fuentes secundarias son aquellas que proporcionan información indirecta, como los artículos de revistas o los informes de otros bibliotecarios.

El proceso de inventario de una biblioteca debe ser un proceso continuo y dinámico, que permita actualizar la información de la colección de manera constante. Esto es especialmente importante en un mundo donde la información cambia rápidamente y las necesidades de los usuarios evolucionan constantemente.

EL INVENTARIO

"SI PUDIERAMOS SABER PRIMERO DONDE ESTAMOS, Y HACIA DONDE NOS DIRIGIMOS, ENTONCES PODREMOS JUZGAR QUE HACER Y COMO HACERLO"

ABRAHAM LINCOLN

Una vez que la organización está preparada para el plan, el siguiente paso es el de llevar a cabo un análisis de la situación. Este término se refiere a una revisión introspectiva (o autoexamen) del status actual de la organización y su ambiente. Esta toma de inventario como ejercicio provee que se entre en el pasado presente y futuro de la organización y expone al ambiente en el cual funciona actualmente. un análisis de la situación. Responde a la pregunta donde se encuentra la organización ahora.

una imagen mas comprensiva del estado actual ayuda a la organización a determinar que necesita de ser cambiado y que no necesita de cambios. el proceso de tomar un inventario también nos da una excelente oportunidad de ampliar la participación en el proceso de planeación. Esto no solo aumenta el compromiso para planear, sino que simultáneamente eleva la calidad del estado de información actual.

El propósito de el proceso de tomar un inventario es el de reunir la información necesaria para crear un reporte actualizado y preciso, esto es esencial para establecer una base de información en donde se empezara a desarrollar el plan, el proceso de tomar un inventario incluye el determinar que tipo de información debe ser recolectada y donde puede ser hallada dicha información, involucrando a cuanta gente se pueda en el proceso construye propiedad, educación a los participantes en la planeación y estimula el pensamiento acerca del futuro de la organización.

El paso final del proceso es determinar que hacer con la información una vez que este reunida.

Antes de reunir la información, habrá que considerar las siguientes preguntas:

- ▼ ¿ Que tipo de información debe ser recolectada ?
- ▼ ¿ Donde esta disponible la información ? ¿ cuales son las fuentes?
- ▼ ¿ Como debe ser reunida la información ?
- ▼ ¿ A quién debe incluirse para la reunión de la información ?
- ▼ ¿ Cual es el formato y uso probable de los resultados ?

TIPO Y FUENTES DE INFORMACION

La información recolectada en la toma del inventario esta enfocada en dos áreas: la organización por si misma (y sus puntos fuertes y débiles) y el ambiente dentro del cual la organización funciona. El proceso de hacer un inventario nos da a conocer las oportunidades externas así como los obstáculos comparados con los puntos fuertes y débiles dentro de la organización, esta introspectiva nos da una base fuerte para decidir que es lo que la organización es capaz de realizar. si una organización es fuerte interiormente y funciona libre y establemente en su ambiente, puede ser capaz de expandir sus operaciones para cumplir una misión mas amplia o crear iniciativas adicionales.

La información del inventario se toma de una variedad de fuentes, incluyendo hechos, intuición e hipótesis, documentos claves son siempre utilizados en el proceso de hacer un inventario, (p.e. estados financieros, planes previos y evaluaciones de productos y planos)- sin embargo, el inventario puede acomodar algunos datos subjetivos y fuentes no tan poderosas de información como lo es la intuición muchos programas y servicios pueden ser difíciles de cuantificar, pero las percepciones nos pueden dar información útil en el proceso de hacer el inventario, usualmente el impacto de las campañas de educación publica son difíciles

de cuantificar pero mucha gente tiene una opinión o percepción de la campaña; y este tipo de información tiene un lugar en el proceso de hacer el inventario.

Muchas de las proyecciones al futuro ambiente y cosas nuevas están basadas en información hipotética. El éxito de esta fase en el proceso de planeación estratégica es por lo tanto un balance entre los datos cuantitativos y su análisis y un conocimiento intuitivo del pasado, presente y futuro. una combinación de tipos de datos nos puede dar una imagen mas precisa y grande para el análisis de la situación e involucra a mas gente con mucho mas talento y conocimiento.

EVALUACIÓN AMBIENTAL - REVISION EXTERNA

Si una organización no conoce su estado actual, tendrá dificultad en definir un futuro realista de su estado, y los pasos necesarios para cerrar los huecos entre esos estados será de locos. Mirando al ambiente externo puede ayudar primero a la organización a romper y abrir las mentes. una revisión externa extiende el marco de referencia de la planeación y aumenta la magnitud de discusión para una revisión interna de la organización cada organización habita un ambiente grande. Revisando este ambiente exterior para conocer que esta pasando es crítico para la planeación estratégica. Esto ayuda a la organización para verse ella misma en relación a todo el medio ambiente. algunos factores exteriores del ambiente tendrán implicaciones a largo plazo para la organización. Una revisión cuidadosa de estos factores ayudaran a las organizaciones en el diseño del futuro que puede trabajar en armonía con el ambiente exterior.

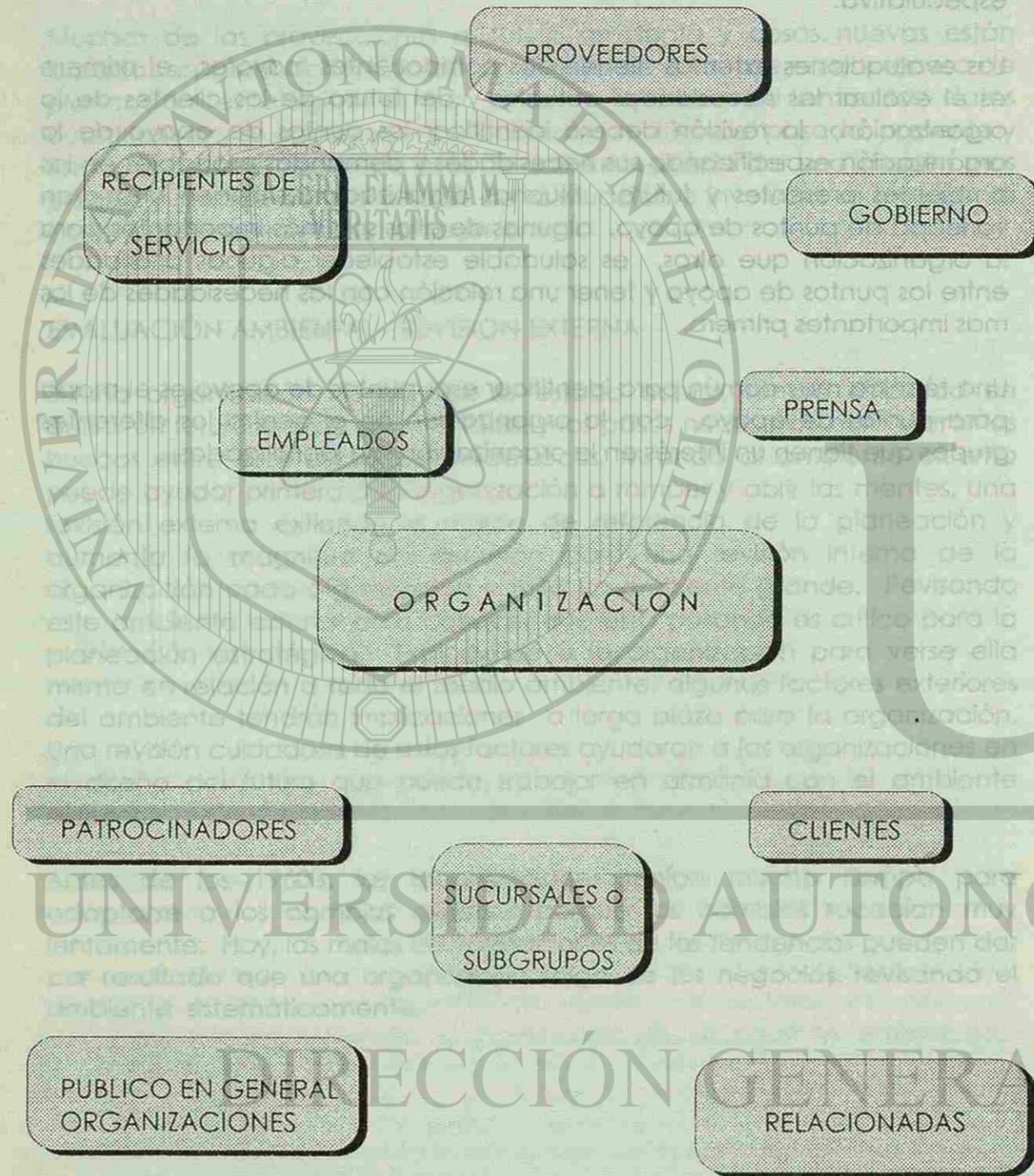
Antes de los 1960's, las organizaciones tenían mucho tiempo para adaptarse a los cambios externos porque los cambios sucedían muy lentamente. Hoy, las malas interpretaciones de las tendencias pueden dar por resultado que una organización salga de los negocios. revisando el ambiente sistemáticamente.

(como parte de la planeación estratégica) reduce el chance de que una organización sea sorprendida, un buen trato del conocimiento del medio ambiente esta basado en las tendencias potenciales y de información especulativa.

Las evaluaciones externas tienen dos componentes mayores, el primero es el evaluar las necesidades actuales y del futuro de los clientes de la organización, la revisión deberá identificar los puntos de apoyo de la organización especificando sus necesidades y demandas probables en los ambientes presentes y futuro. Muchas organizaciones tienen una gran variedad de puntos de apoyo, algunos de ellos son más importantes para la organización que otros, es saludable establecer algunas prioridades entre los puntos de apoyo y tener una relación con las necesidades de los mas importantes primero.

Una técnica muy común para identificar esos puntos de apoyo es el mapa para puntos de apoyo, con la organización en el centro los diferentes grupos que tienen un interés en la organización son identificados,

MAPA MUESTRA DE PUNTOS DE APOYO



Después de haber identificado a los puntos de apoyo, el siguiente paso es el de enlistar sus necesidades actuales y las probables futuras demandas las que están en forma de punto fuera del círculo.

Un método diferente para conocer las necesidades de los puntos de apoyo se muestra en el siguiente tabla:

TABLA MUESTRA PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS PUNTOS DE APOYO

PUNTOS DE APOYO	NECESIDADES	
	ACTUALES	FUTURAS
PATROCINADOR	MEJOR PERFIL EVENTOS GRANDES RECURRE A T.V.	MEJOR REGRESO DE INVERSION MAYOR PROMOCION PERSONAL
MIEMBROS	MAS INFORMACION MAS AUTONOMIA	AUMENTO DE PARTICIPACION EN TOMA DE DECISIONES
CLIENTES	MAS SELECCION	MEJOR SERVICIO EN PRODUCTOS

Si estos puntos de apoyo son muy importantes para el éxito de una organización la organización deseará de conseguir un conocimiento mayor de los componentes de estos puntos de apoyo. en este caso las siguientes preguntas eran muy útiles:

- ▼ ¿Qué tan importantes son los diferentes puntos de apoyo a la organización?
- ▼ ¿Qué criterio usan los puntos de apoyo para medir el éxito de la organización?
- ▼ ¿Qué tan bien la organización actúa para hallar el criterio del éxito?
- ▼ ¿Cómo puede la organización responder mejora los puntos de apoyo ?
- ▼ ¿Qué es lo que espera la organización de cada una de los puntos de apoyo ?
- ▼ ¿Qué relación desea entablar la organización con cada uno de sus puntos de apoyo?

El segundo mayor componente considera las tendencias del ambiente bajo los siguientes encabezados: políticos, económicos, sociales y tecnológicos (esto a veces se conoce como evaluación PEST)

- ▼ Política Cambios en la legislación o líderes que puede afectar a la organización.
- ▼ Económico Tendencias y cambios en fundar y gastar patrones y las condiciones generales de la economía que afectan a la organización.
- ▼ Sociales Cambio de la demografía, tendencias culturales y sociales.
- ▼ Tecnológico Avances rápidos en la tecnología y telecomunicaciones y su impacto en la organización.

Algunos ejemplos de las tendencias ambientales que pueden afectar a la organización se mencionan a continuación. Estos ejemplos son muy generales una organización deberá incluir ambos los generales y los específicos en su análisis.

MUESTRA DEL ANALISIS DE LAS TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE

Político.....	▼ Desregularización de la legislación
	▼ Aumento de la privatización
	▼ Aumento de la privatización
	▼ Elecciones próximas
Económicas.....	▼ Tendencias económicas no predecibles
	▼ Deuda del tercer mundo
	▼ Globalización de mercados
	▼ Fusiones y adquisiciones
Sociales.....	▼ Envejecimiento de la población
	▼ Aumento de población multiculturales de
	▼ Cambio de valores de la fuerza joven de trabajo
Tecnológicas.....	▼ Información sobrecargada
	▼ Costos de actualización
	▼ Aumenta la complejidad
	▼ Aumento opciones en comunicación

Para organizaciones compitiendo en el sector privado esta evaluación del medio ambiente deberá incluir un análisis de tres componentes adicionales:

Mercado	▼ Definición clara del mercado en que se encuentra la organización con una revisión de los patrones de crecimiento tendencias, productos, segmentación.
Competencia	▼ La fuerza y debilidad de los grandes competidores
Consumo	▼ Definir a los consumidores sus necesidades y tendencias.

Otro simple recurso para llevar a cabo la revisión ambiental es conocido como el análisis de oportunidades - amenazas Este análisis toma las tendencias y factores en el ambiente y las identifica de acuerdo a su implicación potencial para la organización. Cual de estos factores ambientales provee de una oportunidad para la organización? Qué amenaza el futuro de la organización? Después de la identificación de la oportunidades y amenazas pensar estratégicamente nos permite identificar los caminos para aumentar las oportunidades y reducir los amenazas.

ANALISIS MUESTRA DE OPORTUNIDADES - OBSTACULOS

Oportunidades	Obstáculos
▼ Organizaciones relacionadas están "de moda"	▼ Aumento de la competencia por los recursos
▼ Aumento de edad en la población	▼ Movimiento del gobierno para la privatización
▼ Oportunidad para colaborar en áreas actuales de sociedad y asociación	▼ Tendencias de las leyes en materia de litigio

EVALUACION ORGANIZACIONAL - REVISION INTERNA

La revisión externa casi siempre es algo problemática, sin embargo. La información deseada estará rápidamente disponible de los fuentes De primera mano, cuando son consultados algunos individuos casi siempre Subestiman las debilidades y sobrevaloran los puntos fuertes de la Organización. Esta puede ser una percepción honesta, pero puede ser originada en una inhabilidad de responder negativamente a algo en donde ellos se sienten aparte. Los resultados de una evaluación no precisa pueden ser muy perjudiciales para el proceso de planeación estratégica.

Una revisión interna se forma de cinco componentes:

1. Las bases y la historia de la organización. La información útil incluye la constitución, cartas patentes o artículos de incorporación donde se describen la misión y objeto social de la organización, y cualquier filosofía básica y suposiciones que hallan sido registradas a través de diferentes eras y líderes; documentos históricos trazando la evolución de la organización. Estos materiales de los cimientos nos dan una imagen de donde viene la organización y porque es de la manera que es en el presente.
2. Los planes actuales, misión, políticas y procedimientos, estructura sistema de administración de , y procesos de toma de toma de decisiones. Estos documentos nos dan un buen análisis de la fuerza y debilidad de las operaciones actuales y administración de la organización. Muchos de estos recursos iluminaran la capacidad de la organización (o limitaciones) para su crecimiento y cambios.
3. Los programas y productos de la organización. Incluyendo una revisión de sus puntos fuertes, débiles y su vialidad futura.
4. Los recursos humanos y financieros de la organización. Una evaluación de los estatutos financieros pueden darnos una imagen más realista de las capacidades financieras y la estabilidad general de la organización. Una revisión pensada de los recursos humanos destacarán destrezas y las habilidades que están presentes en la organización. Areas en donde hay fallas en los recursos humanos también aparecerán.

5. La cultura de la organización incluyendo los valores compartidos y las normas de comportamiento.

Como se vio en capítulos anteriores una comprensión de la cultura de la organización es crítica para el éxito de la organización en la planeación estratégica. Una revisión de como se comporta la gente, sistemas de comunicación (formal e informal) y estructuras de recompensa nos dan información valiosa en la evaluación interna.

MUESTRA DE LA REVISION ORGANLZACIONAL

OPORTUNIDADES	OBSTACULOS
▼ Buena imagen y tradición	▼ Insuficientes recursos financieros
▼ Toma de decisiones efectivas	▼ Falta de sistemas administrativos y políticas
▼ Liderazgo fuerte	▼ Pobre comunicación
▼ Gente preocupada y comprometida	▼ Dependencia de fondos del gobierno
▼ Planta física y atmósfera	

Trayendo juntos la información de la evaluación externa y revisión interna un paso importante en el proceso de hacer el inventarlo. Una comparación de los puntos fuertes y débiles de la organización con sus oportunidades y obstáculos del medio ambiente ayudan a identificar como los recursos actuales y capacidad de la organización se estancan con los asuntos que se dan en el análisis ambiental. el análisis FDOO es una herramienta común de la planeación estratégica desarrollada en la Universidad de Harvard, el análisis FDOO compara las fuerzas y debilidades internas con las oportunidades y obstáculos externos.

La cantidad de información que surge del análisis FDOO puede ser abrumadora. Trata de mantenerla simple. La discusión de las oportunidades y obstáculos externos debe de preceder a la discusión de los puntos fuertes y débiles. Cuando se comparan los resultados, habrá que trabajar con los dos factores externos e internos. Las oportunidades y los puntos fuertes son dos aspectos positivos y deben de ser usados para aumentar el futuro de la organización. Los puntos débiles y los obstáculos deben de ser considerados y desarrollar estrategias para reducir el impacto negativo.

Muestra del Análisis FDOO

(Fuerza, Debilidades, Oportunidades, Obstáculos)

Oportunidades	Obstáculos
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Organizaciones parecidas son pasajeras ▼ población adulta aumenta los clientes y voluntarios ▼ Más oportunidades de colaboración en esta era de asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Aumento de la competencia por los recursos de organizaciones similares ▼ El gobierno tiende a privatizar los servicios públicos ▼ La escalada de costos para encontrar dinero fresco ▼ Tendencias de las leyes en materia de litigio
Fuerza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Buena imagen y tradición ▼ Tomas de decisiones efectivas ▼ Gente preocupada y comprometida ▼ Planta física y atmósfera 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Insuficientes recursos financieros ▼ Falta de sistemas administrativos y políticas ▼ Comunicación y uniones deficientes ▼ Demasiada dependencia de fondos del gobierno

REUNION DE LA INFORMACION DEL INVENTARIO

No toda la información necesaria para hacer la toma del inventario es factible y disponible, en forma escrita, alguna de la información esta en la mente y corazones de las personas, venza cualquier desgana para buscar las opiniones de aquellos que lo conocen mejor.

Hay muchas maneras de reunir la información necesaria para el proceso de hacer el inventario p.ej., Una revisión de los récords y documentos de la organización, entrevistas telefónicas o personales, un cuestionario por escrito, una vista breve compara los diversos métodos para la reunión de información.

Métodos para la Reunión de Información del Inventario.

Método	Ventajas	Comentarios del Método
Entrevistas	Una gran cantidad de información puede ser obtenida con oportunidad de expandir y explorar temas	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Util para disipar mitos y construir confianza ▼ Consume mucho tiempo ▼ Se requiere de una persona preparada para las entrevistas. Hábil para poner a las gentes en confianza
Entrevistas telefónicas	Más eficientes en tiempo Oportunidad de explorar Sentimientos y percepciones Más enfocadas a preguntas específicas.	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Menos personal que las personales pero genera buena dosis de información ▼ Menos interactiva ▼ Valor educacional limitado.

Métodos para la Reunión de Información del Inventario (continuación)

Método	Ventajas	Comentarios del Método
Récords y Documentos	Fácilmente obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Necesitan una revisión interna. ▼ Precaución que "los datos públicos" no reflejen la imagen total. Toma solo la información registrada ▼ Depende de la habilidad de la organización de guardar los récords.
Cuestionario	Información más amplia si participa una gran variedad de personas. Se puede obtener un mayor número	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Difícil de hacer buenos cuestionarios ▼ El intercambio de información de un sólo lado. La persona cuestionada, rara vez tiene la oportunidad de una libre expresión. ▼ El rango de respuestas es variable.

La mayoría de las organizaciones emplean alguna combinación de estos métodos para hacer el inventario. en el intento de discernir que método(s) usar en el proceso de hacer el inventario, los siguientes factores, deben de considerarse:

- ▼ La cantidad de tiempo disponible
- ▼ La habilidad de archivar de la organización cuanta información escrita está disponible y que tan precisa puede ser la información disponible.
- ▼ Diferentes sectores que existen en la organización (diferentes sectores tienen una amplia diferencia de percepciones y limitan la reunión de la información a que ciertos grupos puedan desvirtuar la información reunida.

- ▼ La apertura de las comunicaciones
- ▼ Que tan confidencial debe ser la información que se necesita.
- ▼ La preferencia de la organización de un método por el otro.

Una elección de al menos dos métodos generalmente, asegura que las ventajas de un método, opacan a las desventajas del otro.

Uso y Formato de la Información del Inventario.

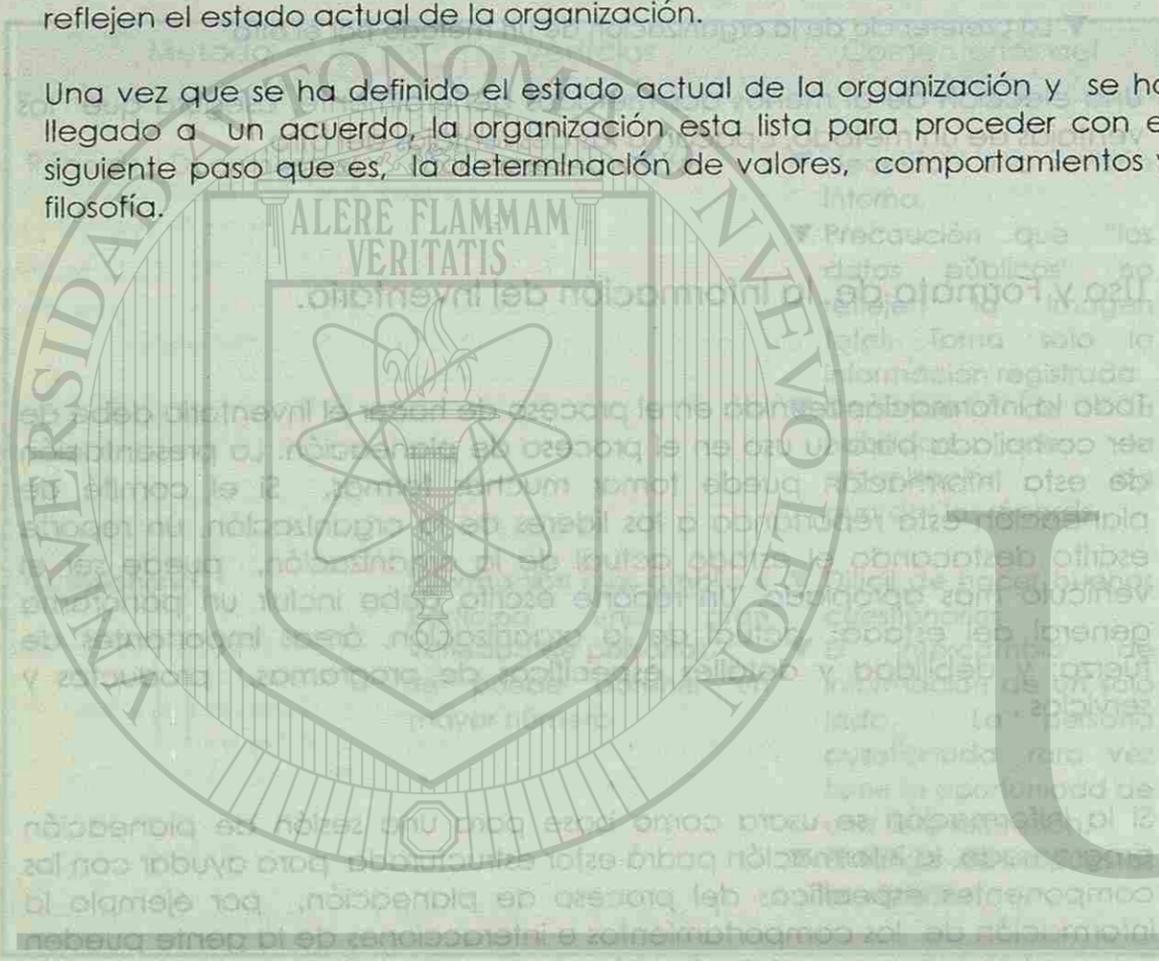
Toda la información reunida en el proceso de hacer el inventario debe de ser compilada para su uso en el proceso de planeación. La presentación de esta información puede tomar muchas formas. Si el comité de planeación esta reportando a los líderes de la organización, un reporte escrito destacando el estado actual de la organización, puede ser el vehículo más apropiado. Un reporte escrito debe incluir un panorama general del estado actual de la organización, áreas importantes de fuerza; y debilidad y detalles específicos de programas, productos y servicios.

Si la información se usara como base para una sesión de planeación programada, la información podrá estar estructurada para ayudar con los componentes específicos del proceso de planeación, por ejemplo la información de los comportamientos e interacciones de la gente pueden ser usados como una introducción de las sesiones que contengan los conceptos de valores y comportamiento. Ya sea en forma general o de "una gran imagen" la información, no podrá ayudar a los participantes en desarrollar una visión y misión.

No importando quién reciba el reporte del inventario, debe haber una oportunidad para discutir y calidad la información obtenida. Si el comité de planeación ha incluido una base grande de personas en este ejercicio, los resultados probablemente serán bastante precisos.

Debido a que tanta información estará basada en la intuición y percepción de las personas, será necesario clarificar estas percepciones antes de proceder. Busca algún consenso que el reporte o la presentación reflejen el estado actual de la organización.

Una vez que se ha definido el estado actual de la organización y se ha llegado a un acuerdo, la organización esta lista para proceder con el siguiente paso que es, la determinación de valores, comportamientos y filosofía.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EL INVENTARIO ▼ HERRAMIENTAS

DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS

HERRAMIENTA	PAG #	USO
Colección de datos determinar para el inventario	78	Preguntas consecutivas para el proceso para reunir la información.
Hoja de trabajo para recolección de datos	80	Una hoja de trabajo para enlistar el tipo de datos a ser colectados por quién, y para cuando, en el proceso de hacer el inventario.
Cuestionario del inventario	81	Una muestra de la lista de preguntas que se hacen, en y qué se usan en la encuesta a los puntos de apoyo
Mapa de los puntos de apoyo	83	Una herramienta para ayudar a la organización a identificar sus puntos de apoyo, i.e., partidos que tienen interés en la organización, o que se ven afectados por ella.
Evaluación de las puntos necesidades de los puntos de apoyo	84	Después de haber identificado los puntos de apoyo, esta herramienta es usada para determinar las necesidades actuales y futuras de cada uno de los puntos de apoyo.
Evaluación de los puntos de apoyo	85	Similar a las herramientas previas. Esta evaluación identifica a los puntos de apoyo, categoriza sus relaciones con la organización, y después determina sus necesidades actuales y futuras.

DESCRIPCION DE HERRAMIENTAS (continuación)

HERRAMIENTA	PAG #	USO
Revisión de los puntos de apoyo	86	Otros métodos para determinar las necesidades de los puntos de apoyo, usando una lista de preguntas. Esta herramienta nos da más estructura y conocimiento más amplio de las relaciones de los puntos de apoyo con la organización
Análisis FDOO	87	El modelo de políticas de Harvard para determinar las oportunidades y obstáculos externos y sus fuerzas y debilidades internas
Técnica de la Carta SNOW	88	Una actividad o proceso para llevar a cabo el análisis FDOO
Orgullos y arrepentimientos	89	Una herramienta divertida para identificar éxitos y fracasos mayores. Esta es una buena entrada para hacer una evaluación interna.
Puntos fuertes	90	Una herramienta simple para identificar y jerarquizar los puntos fuertes de la organización
Puntos débiles	91	Una herramienta simple para identificar y jerarquizar los puntos débiles de la organización
Puntos fuertes y débiles	92	Las implicaciones Una herramienta alternativa para identificar los puntos débiles y fuertes de la organización y para la organización.

DESCRIPCION DE HERRAMIENTAS (continuación)

HERRAMIENTA	PAG #	USO
Entrada a la planeación	93	Con una área específica de la planeación p. ej. el manejo financiero. Esta herramienta identifica las fortalezas y debilidades y las prioridades para la acción. Esta herramienta, une el hueco entre el inventario (en donde estamos ahora y la acción del plan, cómo llegaremos al lugar que queremos estar). Esta herramienta es apropiada usarse igualmente en la sección de planeación de la acción.
En Busca de Excelencia	95	Una herramienta que adapta los principios para organizaciones exitosas descritas en el Best Seller de Peters and Waterman In Search of Excellence. Esta herramienta puede ser usada para obtener una imagen de como la organización está trabajando, y de aplicar esa información al proceso de planeación.

Nota.- Estas herramientas ofrecen una variedad de diferentes formatos y contenidos para ayudar a la organización a hacer y tomar un inventario. No es la intención que se usen todas las herramientas. Selecciona las más apropiadas para tu organización y sus necesidades.

COLECCIÓN DE DATOS DEL INVENTARIO

1.- ¿Cuál es el propósito de hacer nuestro inventario?

2.- ¿Quién usará la información recolectada?

¿Cómo se usará esta información?

3.- ¿Qué preguntas debemos hacer?

¿Dónde está la información?

COLECCIÓN DE DATOS DEL INVENTARIO (continuación)

4.- ¿A quién debemos de hacer las preguntas?

5.- ¿Cómo debemos recolectar la información de la manera más eficiente y motivadora?

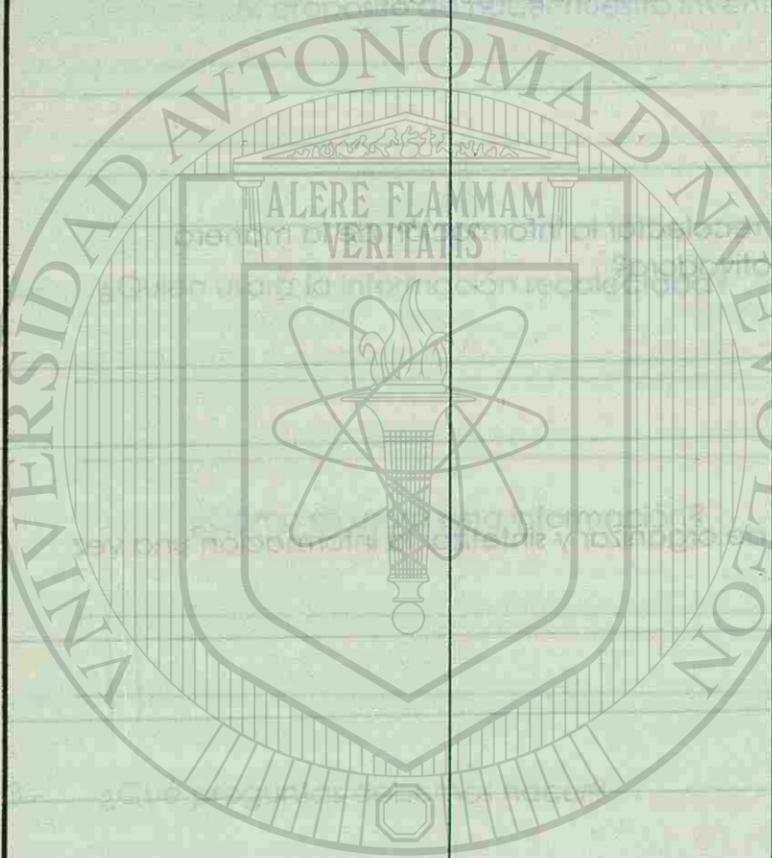
6.- ¿Cómo debemos de organizar y sintetizar la información una vez recolectada?

7.- ¿Cómo reportamos nuestros hallazgos?

Reporte escrito _____ Resumen _____ Presentación _____

Formato: Panorama General
Porqué (Propósito y Objetivo)
Cómo (Método)
Resultados de el Inventario
Sigüientes pasos

Hoja de trabajo de recolección de datos.

Datos a ser recolectados	Responsabilidad	Fecha de terminación
 <p>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN</p> <p>ALERE FLAMMAM VERITATIS</p> <p>DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS</p>		

CUESTIONARIO DEL INVENTARIO

El desarrollo de un cuestionario para hacer el inventario, es una tarea compleja que requiere de algunas habilidades especiales. Checa en tu organización, si hay alguien con experiencia. Si no hay alguien disponible, entonces, necesitan de asistencia para desarrollar este cuestionario. El siguiente cuestionario es una muestra e incluye el ayudar a comprender el tipo de información usualmente requerida. Sin embargo, los cuestionarios para tomar y hacer el inventario, deben de ser diseñados específicamente para la organización. El uso del lenguaje y terminología, es usualmente muy específico para la organización y preguntas genéricas (como las que se enllstan más abajo) y no pueden generar el tipo de información requerida.

NOTA.- Las siguientes preguntas, no deben de ser usadas a menos que se adapten al flujo, contenido y lenguaje de la autenticidad de la organización.

CUESTIONARIO MUESTRA DE HACER EL INVENTARIO.

INFORMACIÓN GENERAL

- 1.- Nombre
- 2.- Domicilio
- 3.- Posición con la organización
- 4.- ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la organización?
- 5.- ¿En que capacidad (es) ha participado? [®]
- 6.- ¿Cuáles han sido las mayores recompensas que ha experimentado como resultado del involucrarse con la organización?
- 7.- ¿Cuáles han sido las mayores frustraciones que ha experimentado como resultado del involucrarse con la organización?

Cuestionario muestra para hacer el inventario (continuación)

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

- 1.- Comprende claramente los propósitos y objetivos de la organización? por favor describe que siente, de como son. Cuáles siente que son?
- 2.- ¿Qué sientes que organización esta haciendo bien?
- 3.- ¿Qué áreas necesitan mejorar?
- 4.- ¿Cómo pueden ser mejoradas estas áreas?
- 5.- Hay algunos asuntos que bloquean a la organización para ser lo más efectiva? si los hay, cuáles son:
- 6.- Si estuviera a cargo de la organización ¿cuáles serían las tres primeras prioridades?

Muchas gracias por tu aportación tan valiosa. Por favor, regresa este cuestionario a (nombre y domicilio), en la siguiente fecha ()

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MAPA DE LOS PUNTOS DE APOYO

Identificar los grupos varios que tienen un apoyo o interés en la organización.

Puede ser de utilidad, el colocar aquellos que tengan más interés y compromiso con la organización más cerca del centro del mapa. I.e., Quiénes son los puntos de apoyo centrales.



Revisión de los puntos de apoyo (Instituciones Aliadas)

Si estas puntos de apoyo son importantes para el éxito de la organización, la organización entonces, pudiera desear llevar a cabo una evaluación más profunda de los puntos de apoyo en esta revisión. Las siguientes preguntas, lo ayudarán a una revisión más detallada.

Muestra de la revisión de instituciones aliadas (puntos de apoyo)

1.-	Que tan importantes son estos puntos de apoyo o instituciones aliadas a la organización?
2.-	Que criterio usan las puntos de apoyo para medir el éxito de una organización?
3.-	¿Que tan bien actúa la organización, para alcanzar su ruta al éxito?
4.-	¿Cómo puede responder mejor la organización a sus puntos de apoyo?
5.-	¿Qué es lo que espera la organización de cada una de las puntos de apoyo?
6.-	¿Qué relaciones son las que la organización desea establecer con cada una de los puntos de apoyo?

ANÁLISIS FDOO

(FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, OBSTÁCULOS)

OPORTUNIDADES	OBSTACULOS
FUERZAS	DEBILIDADES

FUERZAS

Definición

Características que contribuyen a la habilidad de la organización de cumplir su misión y metas.

Importancia de la planeación

La fuerza ayuda a la organización en cumplir la visión y misión. Las organizaciones que cumplen con la excelencia, lo hacen capitalizando sus fuerzas.

Ejemplos

- ▼ Habilidad de recaudar fondos
- ▼ Habilidad de atraer personas de gran calidad
- ▼ Credibilidad, imagen positiva
- ▼ Programas innovativos.

HOJA DE TRABAJO PARA LOS PUNTOS DE FUERZA

Lluvia de ideas de puntos de fuerza

Resume los puntos de fuerza en una lista más corta y selecciona las tres prioridades

1. _____

2. _____

3. _____

DEBILIDADES

Definición

Características que contribuyen a la habilidad de la organización de cumplir su misión y metas.

Importancia de la planeación

Debilidad son aquellas molestias que deben sobreponerse si la organización quiere cumplir con su misión.

Ejemplos

- ▼ Tradiciones que reducen la innovación
- ▼ Estructura fuera de tiempo
- ▼ Falta de habilidad en resolver problemas
- ▼ Prioridades no muy claras.

HOJA DE TRABAJO DE LAS DEBILIDADES

Lluvia de ideas de las debilidades

Resume las debilidades en una lista más corta y selecciona las tres prioridades para su mejoramiento.

1.- _____

2.- _____

3.- _____

FUERZAS Y DEBILIDADES

1.- ENLISTA LOS PUNTOS DE FUERZA Y LOS DÉBILES, DE LA ORGANIZACIÓN.

FUERZAS	DEBILIDADES

2.- IMPLICACIONES EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

3.- CONSIDERACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN

PLANEACION - APORTACIONES

ÁREA DE ENFASIS:

1.- ¿Qué es lo que va bien en esta área?

2.- ¿Qué necesitamos mejorar?

3.- Estrategias de acción

A) Cosas para empezar

B) Cosas por mantener o aumentar

PLANEACION - APORTACIONES (continuación)

C) Cosas por reducir o eliminar

4.- Enlista las tres prioridades para tomar la acción

1)

2)

3)

3. CONSIDERACIONES EN LA IMPLEMENTACION

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

Los 10 principios enlistados en esta herramienta, son adaptados de In Search of Excellence: lessons from America's Best - Run Companies por t.j. Peteres and R.H. Waterman Jr. Estos principios son comunes entre las organizaciones exitosas.

TAREA 1: Califica a tu organización, poniendo un círculo en el número apropiado en la columna de la derecha, en una escala de 1 (baja) a 5 (alto).

PRINCIPIOS	REFLEXIONES				
	¿Dónde estamos?				
	Bajo ←				→ Alto
1. Estamos orientados a la acción. Vamos por ello	1	2	3	4	5
2. Aprendemos de la gente a quién servimos	1	2	3	4	5
3. Prestamos servicios y programas de calidad	1	2	3	4	5
4. Apoyamos a la imaginación. Tomamos riesgos creativos y siempre aprenderemos de nuestros errores.	1	2	3	4	5
5. La gente es nuestro más importante patrimonio	1	2	3	4	5
6. Somos claros en nuestro sistema de valores y donde estamos parados	1	2	3	4	5
7. Los líderes son accesibles, alcanzables	1	2	3	4	5
8. Cuando nos diversificamos, nos mantenemos cerca del negocio que ya sabemos	1	2	3	4	5
9. Nuestro sistema organizacional y estructuras son simples	1	2	3	4	5
10. Nuestros más cercanos valores y creencias se les ha permitido una gran autonomía para experimentar y dirigir sus propias asociaciones	1	2	3	4	5

En Busca De La Excelencia
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (continuación)

TAREA 2: una vez completada una evaluación de la organización en la página anterior, conteste las siguientes preguntas:

1. En cual de los principios anteriores contribuye más a la organización ?

2. En cual de los principios anteriores su organización es más exitosa ?

Menos exitosa ?

3. Que principio es donde su organización tiene que trabajar más ?

4. Tiene alguna sugerencia para mejorar esta área ?

VALORES, COMPORTAMIENTOS Y FILOSOFIA

"En Sopas Campbell's nos recordamos que tú eres lo que tú haces, no lo que dices que eres"

David Clark

Los valores, comportamientos y filosofía, son la base en que una organización se sustenta, son los principios fundamentales, creencias y acciones que guían las decisiones y operaciones de una organización. Los valores son principios, standards o cualidades que representan las mas cercanas creencias y convicciones. Los comportamientos son las actitudes, opiniones, sentimientos y acciones demostradas por los miembros de la organización. Los comportamientos, regulan y coordinan la interacción entre los miembros de la organización. La filosofía o "credo", es una declaración de los principios y creencias fundamentales de la organización, en donde se incluyen los valores, comportamientos, aspiraciones y prioridades filosóficas. La filosofía de la organización, nos da un juego de creencias en donde podemos basar todas las acciones y las políticas.

La cultura organizacional discutida en la "preparación del plan", expone como los valores, comportamientos y filosofía, están demostradas por las personas de la organización. La cultura, describe cómo la gente, se comporta e interactúa. Una cultura fuerte, está íntimamente relacionada con el desarrollo de los valores, comportamientos y filosofía.

En Busca De La Excelencia
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (continuación)

TAREA 2: una vez completada una evaluación de la organización en la página anterior, conteste las siguientes preguntas:

1. En cual de los principios anteriores contribuye más a la organización ?

2. En cual de los principios anteriores su organización es más exitosa ?

Menos exitosa ?

3. Que principio es donde su organización tiene que trabajar más ?

4. Tiene alguna sugerencia para mejorar esta área ?

VALORES, COMPORTAMIENTOS Y FILOSOFIA

"En Sopas Campbell's nos recordamos que tú eres lo que tú haces, no lo que dices que eres"

David Clark

Los valores, comportamientos y filosofía, son la base en que una organización se sustenta, son los principios fundamentales, creencias y acciones que guían las decisiones y operaciones de una organización. Los valores son principios, standards o cualidades que representan las mas cercanas creencias y convicciones. Los comportamientos son las actitudes, opiniones, sentimientos y acciones demostradas por los miembros de la organización. Los comportamientos, regulan y coordinan la interacción entre los miembros de la organización. La filosofía o "credo", es una declaración de los principios y creencias fundamentales de la organización, en donde se incluyen los valores, comportamientos, aspiraciones y prioridades filosóficas. La filosofía de la organización, nos da un juego de creencias en donde podemos basar todas las acciones y las políticas.

La cultura organizacional discutida en la "preparación del plan", expone como los valores, comportamientos y filosofía, están demostradas por las personas de la organización. La cultura, describe cómo la gente, se comporta e interactúa. Una cultura fuerte, está íntimamente relacionada con el desarrollo de los valores, comportamientos y filosofía.

VALORES

DEFINICION

Los valores son principio, estándares o cualidades, que la esencia de las creencias y convicciones. Ellos, describen lo que la organización representa. Los valores, establecen prioridades morales y éticas, que sirven para guiar todas las actividades. Los valores, ayudan a la organización, a mantener su integridad. (no se confunda este uso del término "valores", con su significado común, que connota importancia, p.ej., "este anillo tiene un valor sentimental"). Los valores, no son solo observaciones o estatutos de hechos; sí no, principios sinceros y sin compromiso. Los valores son expresados en los comportamientos diarios de los miembros de la organización".

Algunos ejemplos comunes de valores ejemplificados por las organizaciones, incluyen el respeto a las personas, la cualidad de la honestidad, confianza, e integridad, calidad del servicio, el respeto por el ambiente y una creencia en los derechos de todos los seres humanos, sin importar sexo, raza, religión, edad, habilidades, etc. No hay algo como demasiada integridad, o calidad o camaradería en tanto que cada uno esté en un balance relativo con otros valores. Un ejemplo de un valor organizacional como "respeto hacia las personas", puede leerse: un valor fundamental de nuestra organización es de crear y mantener un ambiente que estimule la dignidad y autoestima de nuestros clientes, empleados y miembros de nuestra organización.

Razonamiento

¿Por qué los valores son tan importantes para una organización?. Los valores, sirven como estándares, para guiar las opciones y que puedan ser empleadas en resolver conflictos y tomar decisiones consistentes.

DESARROLLO DE LOS VALORES

Los valores no pueden ser enseñados; pero sí pueden ser aprendidos. Los valores, no pueden ser presentados como una lista para ser memorizados y repetidos. El desarrollo de los valores, es un proceso que requiere que se involucre toda la organización. El proceso, ayuda a la gente a aprender los valores, revisando los temas que presentan inconsistencia. Considere las siguientes preguntas:

- ▼ ¿Tenemos diferentes "clases" de personas en la organización?
- ▼ ¿Tratamos a las personas que representan una minoría, de la misma manera que aquéllas que son la mayoría?
- ▼ ¿Vamos por un contrato "a toda costa"?
- ▼ Hay circunstancias en las que, no somos completamente honestos?

Este proceso, requiere de activa participación en la clarificación de los valores. Esta clarificación, ocurre en tres etapas: elección de valores, apreciación de los valores, y actuación con los valores. Antes que un valor se convierta en una creencia o convicción, éste debe ser escogido libremente. Los valores primarios son seleccionados de alternativas, y sólo después de que cada opción han sido considerados cuidadosamente. Una vez seleccionado, esto quiere decir un valor debe de ser apreciado públicamente y fomentado. La gente trabajará mejor y pondrá más cuidado y pasión por la organización que represente y demuestre tener unos valores personales propios. Finalmente, los valores proclamados, deben de ponerse en acción inmediatamente. Este es el punto más difícil, porque fuerza a una organización, a demostrar lo que representa a hacerlo consistentemente y en una forma continua.

Para desarrollar los valores organizacionales, es importante establecer un clima de confianza, la gente aportan diferentes antecedentes y experiencias a una organización y es una exigencia que estas diferencias y derechos individuales, sean respetados. Construir un clima de confianza y respeto, en un ambiente donde no hay juicios, ayudará a todo mundo, a comunicarse abiertamente y de manera honesta, en el desarrollo de los valores de la organización.

VALORES, COMPORTAMIENTOS Y FILOSOFÍA ▼ HERRAMIENTAS

Descripción de Herramientas

HERRAMIENTA	PAG #	USO
Identificar valores	116	Una herramienta simple que define valores, provee ejemplos e impulsa la selección de valores.
Desarrollo de valores	117	Una herramienta que incluye una selección de estatutos de los valores y el proceso para su refinación. También incluye un análisis de los campos de fuerza para ayudar en la implementación de los valores desarrollados
Análisis de Campos de Fuerza	119	Un análisis de los factores que apoyan y limitan la implementación efectiva de los valores.
Subasta de Valores	120	Un juego para ayudar a la gente a clarificar sus propios valores. La diversión y acción competitiva, no debe de rebasar los aprendizajes básicos en la clarificación de valores.
Empezando un nuevo mundo	122	Una actividad para ayudar a las personas en la comprensión de sus propios valores. La actividad no resulta en los valores organizacionales, pero aumenta en forma personal la comprensión de los valores.

Descripción de Herramientas (continuación)

HERRAMIENTA	PAG #	USO
Folleto de la organización	123	El desarrollo de un folleto que ayude a la organización en definir que es lo importante y para que sirve
Escudo de Armas	124	Una herramienta creativa para pensadores visuales para describir como ven la organización, dibujando un escudo de armas.
Análisis de valores	125	Un análisis para evaluar que tan bien ha implementado sus valores la organización.
Valores y Comportamientos de la organización	127	Una herramienta para evaluar los valores y comportamientos que son favorecidos y repelidos en la organización. Provee de un significado sin amenazas para aumentar la comprensión de los valores y comportamientos. Esta herramienta también puede ser usada para ayudar a evaluar la cultura de la organización.
Cuestionario de las normas de comportamiento.	128	Una herramienta para asistir a la gente a identificar los comportamientos aceptables actualmente en la organización, también puede ser usado para ayudar a evaluar la cultura de la organización.

Nota: Estas herramientas ofrecen una variedad de diferentes formatos contenidos para ayudar a la organización a desarrollar sus valores, comportamientos y filosofía.

Desarrollo de Valores (continuación)

3.- Que barreras existen en la implementación de estos valores?

Handwritten notes and lines for question 3.

4.- Como podemos sobreponernos a estas barreras?

Handwritten notes and lines for question 4.

BARRERA	SOLUCION

5.- Qué otras sugerencias tiene para la implementación de estos valores?

Handwritten notes and lines for question 5.

ANALISIS de CAMPOS de FUERZA

¿Qué existe en tu organización que pueda apoyar a la implementación de estos valores?

Handwritten notes and lines for the first question.

¿Qué existe en tu organización que pueda prevenir o esconder nuestra implementación de estos valores?

Handwritten notes and lines for the second question.

¿Cómo podemos sobreponer estas barreras?

Handwritten notes and lines for the third question.

¿Qué podemos hacer eficazmente para usar los factores de apoyo?

Handwritten notes and lines for the fourth question.

EJERCICIO de CLARIFICACION de VALORES

SUBASTA de VALORES

- 1 Cada participante recibe una hoja de subasta de valores y 20 billetes de \$100 de juego de monopoly. Cada participante, usa la primera columna para el presupuesto que él o ella, hayan preparado para pagar por cada valor. Después, el participante presupuesta la cantidad más alta que él o ella, hayan preparado para apostar en la subasta.
- 2 Una vez que empiece la subasta, cada participante tiene la oportunidad de gastar sus \$2,000 para comprar, y por lo tanto, tener en propiedad, cualquiera de los valores listados en la hoja de subasta de valores.
- 3 No hay limite en la cantidad de valores que puedan ser comprados, los participantes pueden unir de sus recursos.
- 4 La persona que está subastando, tratará de sacar la cantidad mayor de dinero por cada uno de los valores. Los incrementos en las apuestas deben de ser no menores de \$100. El dinero de fantasía que se distribuye a los participantes, será el único dinero aceptado para la compra de valores.

HOJA DE SUBASTA DE VALORES.

VALOR	CANTIDAD QUE YO DESIGNO	CANTIDAD MAYOR DE APUESTA	APUESTA MAYOR
1. Libertad a todas las personas	_____	_____	_____
2. Paz mundial	_____	_____	_____
3. Un planeta limpio	_____	_____	_____
4. Un mundo sin prejuicios	_____	_____	_____

EJERCICIO DE CLARIFICACION DE VALORES

Hoja de Subasta de Valores (continúa)

VALOR	CANTIDAD QUE YO DESIGNO	CANTIDAD MAYOR DE APUESTA	APUESTA MAYOR
5. Plenitud espiritual	_____	_____	_____
6. Fe religiosa satisfecha	_____	_____	_____
7. Ayuda a los necesitados	_____	_____	_____
8. Dar amor	_____	_____	_____
9. Recibir amor	_____	_____	_____
10. Respeto y confianza entre todos	_____	_____	_____
11. Oportunidad de eliminar enfermedades	_____	_____	_____
12. Comprensión del significado de la vida	_____	_____	_____
13. Un mundo sin crímenes	_____	_____	_____
14. Morir con dignidad por todos	_____	_____	_____
15. Líderes con integridad e inteligencia	_____	_____	_____

EJERCICIO DE CLARIFICACION DE VALORES:

Empezando un nuevo mundo

Un holocausto ha ocurrido en la tierra. Solo hay reserva de caja comida y equipo básico para sobrevivir. (cerillos, una hacha, etc., Pero no armas de fuego). En una isla secreta suficiente para 6 personas para sobrevivir y empezar un nuevo mundo. Tu estás incluido en un grupo de 11 personas que sobrevivieron y debido a tus cualidades de líder, tendrás que escoger a otras 5 personas para que te acompañen en el inicio del nuevo mundo. Las otras 10 gentes son:

- 1 & 2 Un abogado de 28 años, con una esposa parapléjica de 24 años. Él está dedicado a ella y rehusa que lo separen de ella.
- 3.- Un ginecólogo homosexual de 35 años de edad.
- 4.- Una mujer embarazada, de 39 años y con un coeficiente intelectual bajo
- 5.- Un ministro religioso retirado, de 78 años
- 6.- Una enfermera retirada, de 55 años
- 7.- Un caballero de 40 años de edad, negro, con excelente condición física y propietario de una tienda de composturas.
- 8.- Un policía con pistola (no pueden estar separados) y que además, hace cumplir la ley con violencia, si es necesario.
- 9.- Un arquitecto de 30 años de edad, que recién ha terminado una condena de 5 años, por posesión de droga.
- 10 Una prostituta de 33 años. (retirada)

Deberá escoger a 5 personas

FOLLETO DE LA ORGANIZACION

En el espacio de abajo, desarrolla una copia del folleto de tu organización. Esté seguro de incluir lo que hace la organización y por lo que se fundó.

ESCUDO DE ARMAS

Dentro del espacio que se encuentra abajo, desarrolla un escudo de armas para tu organización. Un escudo de armas, incluye cosas como:

- ▼ valores de la organización
- ▼ logros
- ▼ posesiones materiales
- ▼ cosas en que la organización es buena.

(ver el ejemplo de escudo de armas en la separación para "valores, comportamientos y filosofía *** herramientas entre las páginas 113 y 114).



ANALISIS DE VALORES

Para implementar los valores con eficacia, éstos deben de ser comunicados, modelados y recompensados. Contesta las siguientes preguntas, para evaluar que tan bien la organización, ha implementado sus valores.

- 1 Tu organización tiene claramente establecidos sus valores? si es así, ¿cuáles son?
- 2 Las personas en la organización conocen y comprenden estos valores?
- 3 ¿Cómo son comunicados estos valores dentro de la organización?
- 4 ¿Cómo afectan estos valores las operaciones diarias ?
- 5 Son reforzados estos valores? ¿Son recompensados?
- 6 ¿Los líderes modelan o representan estos valores consistente y regularmente?
- 7 ¿puedes describir comportamientos específicos observables y que puedan demostrar que la organización actuó así en cada valor?

AUDITORIA DE VALORES

Clasifica los siguientes enunciados de valores organizaciones en una escala del 1 al 5.
(1= desacuerdo total; 2=desacuerdo; 3=ni está o no de acuerdo; 4= está de acuerdo; 5=completamente de acuerdo).

	DT	D	N	A	CA
	1	2	3	4	5
1. Nuestra organización ha clarificado nuestros valores básicos y la mayoría de la gente en nuestra organización comprende y está comprometidos con ellos.					
2. Tenemos claramente documentados cuáles son nuestros valores y los hemos circulado en toda la organización..					
3. Los valores son usados en el proceso de reclutamiento de voluntarios y staff.					
4. Discutimos de las maneras de contribuir a nuestros valores cuando nos relacionamos.					
5. Los miembros y los clientes pueden articular nuestros valores					
6. Los líderes de la organización demuestran nuestros valores constantemente					
7. Cuando ocurre un conflicto entre las personas, nuestros valores apoyan a la resolución del conflicto.					
8. Los valores guían nuestras tomas de decisiones.					
9. Revisamos cada años, nuestros valores y nos volvemos a comprometer con ellos.					
10. Nuestros valores son valiosos e inspiran a nuestra gente y a la organización					

Un score de 40 o más, indica que tu organización tiene generalmente bien definidos e implementados sus valores. Un score de 30 a 39, sugiere que tu organización necesita clarificar y reforzar sus valores. Un score menor a 30, indica que tu organización necesita revisar el desarrollo e implementación de los valores.

VALORES Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES.

Coloca una marca al lado del valor/comportamiento que apoya a tu organización y con una x, los que la organización rechaza. Después jerarquiza los tres primeros valores/comportamientos que tu organización apoya más fuerte y los tres valores/comportamientos que tu organización rechaza más fuertemente.

<input type="checkbox"/> Honestidad	<input type="checkbox"/> Tolerancia
<input type="checkbox"/> Lealtad	<input type="checkbox"/> Innovación
<input type="checkbox"/> Trabajo duro	<input type="checkbox"/> Ganar
<input type="checkbox"/> Ir a la cabeza	<input type="checkbox"/> Influenciar a otros
<input type="checkbox"/> Perfil / Status	<input type="checkbox"/> Ayudar al ser humano
<input type="checkbox"/> Libertad	<input type="checkbox"/> Ahorrar tiempo
<input type="checkbox"/> Control	<input type="checkbox"/> Encontrar un mejor camino
<input type="checkbox"/> Conocer a la persona correcta	<input type="checkbox"/> Estabilidad
<input type="checkbox"/> Mantenerse firme en lo que uno piensa que es correcto	<input type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Perseverancia	<input type="checkbox"/> Flexibilidad
<input type="checkbox"/> Ser necesitado	<input type="checkbox"/> Hacer impacto
<input type="checkbox"/> Respeto a la gente	<input type="checkbox"/> Creatividad
	<input type="checkbox"/> Liderazgo inovativo
LOS QUE MAS APOYAMOS	LOS QUE MAS RECHAZAMOS
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

CUESTIONARIO DE NORMAS DE COMPORTAMIENTO

El propósito de esta herramienta, es el de ayudar a determinar que normas de comportamiento existen actualmente en tu organización. La columna de la izquierda, describe una acción, actitud o comportamiento. En la columna de la derecha, llena el espacio con lo que sientes pudiera ser la reacción de la mayoría de las personas en la organización.

ACCION, ACTITUD O COMPORTAMIENTO	REACCION O RESPUESTA
	p.ej.: Ignora las críticas o únete a ellas, o defiende a la organización, o
1. Criticar la organización	_____
2. Trabaja más de lo que se considera normal	_____
3. Habla libre y abiertamente acerca de la organización y sus problemas	_____
4. Sugiere una idea o acercamiento	_____
5. Roba o abusa de la organización de alguna manera	_____
6. Criticar a otras personas en la organización	_____
7. Es negativo a cualquier idea o sugerencia de otros	_____
8. Establecer estándares muy altos de actuación en el trabajo	_____
9. Ayudar a los colegas a trabajar más eficazmente	_____
10. Rechaza a enfrentar un problema directamente pero lo hace a espaldas de otros	_____

VISION Y MISION

Si tu quieres mover gente, tiene que ser hacia una visión que sea positiva para ellos, que tenga importantes valores y que obtengan algo que ellos desean, y tiene que ser presentado de tal manera que se sientan inspirados a seguirlo

Martin Luther King Jr.

Este punto en el proceso de planeación estratégica, la organización está lista para describir su futuro deseado. El trabajo hecho hasta esta fecha en la preparación a planear y en determinar le estado actual de la organización, es el trabajo de base para el desarrollo del plan estratégico.

Este capítulo, la organización, describe la visión o futuro preferido de la organización. Un enunciado muy claramente definido de la razón por la que la organización existe, (la misión) es desarrollado en este paso del proceso de planeación.

Visión

Definición

La visión describe el futuro preferido de la organización. La planeación estratégica presenta a tu organización con una oportunidad de crear un futuro que de otra manera no existiría.

CUESTIONARIO DE NORMAS DE COMPORTAMIENTO

El propósito de esta herramienta, es el de ayudar a determinar que normas de comportamiento existen actualmente en tu organización. La columna de la izquierda, describe una acción, actitud o comportamiento. En la columna de la derecha, llena el espacio con lo que sientes pudiera ser la reacción de la mayoría de las personas en la organización.

ACCION, ACTITUD O COMPORTAMIENTO	REACCION O RESPUESTA
	p.ej.: Ignora las críticas o únete a ellas, o defiende a la organización, o
1. Criticar la organización	_____
2. Trabaja más de lo que se considera normal	_____
3. Habla libre y abiertamente acerca de la organización y sus problemas	_____
4. Sugiere una idea o acercamiento	_____
5. Roba o abusa de la organización de alguna manera	_____
6. Criticar a otras personas en la organización	_____
7. Es negativo a cualquier idea o sugerencia de otros	_____
8. Establecer estándares muy altos de actuación en el trabajo	_____
9. Ayudar a los colegas a trabajar más eficazmente	_____
10. Rechaza a enfrentar un problema directamente pero lo hace a espaldas de otros	_____

VISION Y MISION

Si tu quieres mover gente, tiene que ser hacia una visión que sea positiva para ellos, que tenga importantes valores y que obtengan algo que ellos desean, y tiene que ser presentado de tal manera que se sientan inspirados a seguirlo

Martin Luther King Jr.

Este punto en el proceso e planeación estratégica, la organización está lista para describir su futuro deseado. El trabajo hecho hasta esta fecha en la preparación a planear y en determinar le estado actual de la organización, es el trabajo de base para el desarrollo del plan estratégico.

Este capítulo, la organización, describe la visión o futuro preferido de la organización n. Un enunciado muy claramente definido de la razón por la que la organización existe, (la misión) es desarrollado en este paso del proceso de planeación.

Visión

Definición

La visión describe el futuro preferido de la organización. La planeación estratégica presenta a tu organización con una oportunidad de crear un futuro que de otra manera no existiría.

Si la organización está contenta con hacer más de lo mismo, no hay necesidad de una planeación estratégica o el desarrollo de una visión. Pero la organización que se impone a sí misma que se decide tomar un rol activo en determinar su futuro lo mejor posible, se enfoca por consiguiente en la visión.

La visión describe a una organización que es mejor de lo que es en su presente existencia. En establecer una visión hacia donde afrontar la declaración del futuro elegido expresa una visión realista de un convincente y atractivo estado futuro para la organización y está tomando la responsabilidad de su propio futuro. La visión de una organización, describe sus perspectivas del futuro y lo que la organización cree que es posible. Una visión, en una organización es como puede ver el éxito.

La visión debe de ser un simple y conciso enunciado de muchos pensamientos. Un estatuto de la visión, debe de tener las siguientes características:

- ▼ enfoque claro, específico y realista
- ▼ enunciado de logros o cosas por venir (no estrategias o actividades)
- ▼ un nivel substancioso y retador de logros (no sobre-retador)
- ▼ consistencia con los valores, comportamientos y filosofía de la organización.
- ▼ un marco de tiempo razonable.

Razonamiento

La visión puede ser el ejercicio en equipo más importante, llevado a cabo por una organización. La visión es proactiva, positiva y que piensa en el futuro. Provee de dirección y libera la energía de la gente y la organización, para que así puedan dirigirse juntos en una dirección común. El poder de una visión compartida, es enorme, porque enfoca energía, y energía combinada logra mucho más que la suma de contribuciones individuales.

Una visión clara, realista y deseada, puede proveer el brillo que requiere una organización para destacar. Consciente o inconscientemente una organización vuelve su visión al futuro como su propia profesión cumplida. Las organizaciones sin visión desperdician recursos, dan apoyo a prioridades conflictivas y se dirigen hacia abajo por varias rutas. Estas organizaciones no crecerán más allá que su estado presente, a pesar de su potencial.

Una organización trabajando con una visión bien entendida y bien comunicada, no necesitará de muchas reglas y regulaciones. La visión establece una imagen grande y comprender esa imagen, hace el tomar las decisiones más fácil y más natural. La visión, es la estrella polar de la planeación estratégica. Los navegantes usan a la estrella polar para dar un punto de referencia para su destino final.

La visión es faro de la esperanza. Cuando la gente se hunde en los problemas de diario, la visión actúa como el instrumento para volver a enfocar y dirigir las energías hacia la gran imagen. La visión ayuda a la organización a identificar lo que es importante no a lo urgente.

La visión promueve la confianza e interdependencia entre la gente de la organización. Las dudas individuales y sus miedos pueden ponerse a un lado, mientras el grupo trabaja juntos hacia el futuro deseado para la organización.

3 El concepto de estrella polar tomado de "The "I" of The Hurricane" Mcneill, Stoddart Publishing co. Ltd. 1987

DESARROLLO DE LA VISION

Todos los niveles de la organización, deben estar involucrados en definir y refinar el estatuto de la visión. Este estatuto exige discusión y debate. Niveles muy altos de involucramiento, construyen comprensión y propiedad.

Debido a que el desarrollo de la visión es una poderosa herramienta en la construcción de equipo, la organización puede usar este proceso para mejorar el intercambio entre sus genes, al mismo tiempo que se está definiendo el futuro deseado. Las siguientes preguntas pueden proveer de las bases para las discusiones de la visión.

1. ¿Cuál es tu imagen mental del futuro deseado para la organización? siéntase libre de usar palabras, fotos, mapas, etc. si son de utilidad.
2. ¿Que distinguirá a nuestra organización de otras similares?
3. ¿Como encajarán nuestros valores organizacionales dentro de la visión que estamos discutiendo?

Inicialmente, las personas necesitan pensar acerca de como ven a la organización dentro de diez o veinte años. La gente casi siempre ve el futuro, erradicando todos los problemas actuales, p.ej. Ellos definen la visión basada en una versión mejor del presente. La gente se debe mover más allá del modo presente y usar su imaginación y creatividad. La visión no es usada para anticipar el futuro; la visión existe para influenciar y cambiar el futuro hacia lo que la organización desea que sea su futuro.

Una técnica conocida como construcción del escenario, es usada para ayudar a las organizaciones a ver más allá de su pensamiento actual hacia alternativas futuras. En el desarrollo de la visión, la trampa más común, es la tendencia a describir el "probable" futuro. El futuro probable es usualmente muy similar al presente con los problemas eliminados y que la organización vea solo un futuro y que probablemente se encamine hacia ese futuro. La técnica de construcción del escenario pregunta a los participantes que se vayan más allá del futuro probable (usualmente un presente perfecto) para crear y examinar un número de alternativas

convincentes para el futuro. Los pasos para la construcción del escenario son como sigue:

1. Revisar los resultados del inventario, para asegurar una buena comprensión de las fuerzas y debilidades de la organización y las oportunidades y obstáculos del ambiente en donde se desenvuelve la organización.
2. Determinar que tan lejos en el futuro desea planear la organización.
3. Discutir los factores que definitivamente ocurrirán dentro de este marco de tiempo futuro.
4. Enlista las variables que pueden hacer o quebrar la organización.
5. Crear futuros escenarios desarrollando historias del futuro, escribe exactamente como son estos futuros incluyendo la salida ideal y la más probable, y las salidas actuales.
6. Describir como lucirá la organización en el punto medio de este escenario.
la tarea incluye escribir un escenario detallado en su comportamiento, que describa que se espera ver, oír y sentir en un punto específico antes del estado final deseado.

La organización puede ahora "probar" una variedad de escenarios futuros. La discusión empieza con una descripción clara de cada uno de los escenarios propuestos. Mientras más diversa sea una organización, más amplitud habrá entre los escenarios. Observe las similitudes entre las diferentes visiones.

Use el siguiente criterio, para clasificar los diferentes escenarios.

1. Este escenario se acomoda con nuestros principios y filosofías básicos.
2. ¿es factible este escenario dado nuestro pasado y presente?
3. ¿queremos estar aquí en el futuro?
4. ¿este escenario altera nuestra misión o nuestra razón de existir?
5. Cualquier otro criterio que sea identificado por los participantes.

Clasificando las varias alternativas y viendo sus ventajas y desventajas, los participantes están aptos para aislar el escenario preferido. Una revisión final de esta opción contra el criterio establecido, puede confirmar los méritos de la elección. Una vez hecha la selección, pule y refina la visión. Muchas buenas ideas pueden haber surgido en las otras alternativas y éstas deben de añadirse a la visión si son apropiadas.

Estatuto muestra de la visión

La asociación xyz es una asociación dinámica y contemporánea, basada en las tradiciones del pasado y proveyendo una ética muy fuerte; así como valores bien fundados para el deporte a través de toda la nación.

- ▼ Las siguientes características, están incluidas en la visión de una asociación dinámica y contemporánea.
- ▼ Hay un liderazgo hábil; así como administración, que incluye un staff profesional, comprometido y voluntarios capaces en el consejo y niveles de comités y en los planes sucesivos para asegurar continuidad y un buen liderazgo.
- ▼ Hay recursos financieros adecuados para conseguir las metas de la asociación. Estos recursos, son generados de una variedad de fuentes para asegurar el buen estado financiero de la asociación, así como su independencia.
- ▼ La dirección de la asociación es provista por planes estratégicos y de negocios, basados en valores muy consistentes con los estatutos actuales.
- ▼ Hay un acercamiento profesional en la administración de la asociación, incluyendo sistemas de oficina, políticas y procedimientos, estrategias de comunicación y prácticas efectivas de negocios.
- ▼ Hay una participación activa de todos los miembros de la asociación.
- ▼ Hay relaciones efectivas entre la asociación y los medios de comunicación, sector privado, comunidad deportiva, gobierno y la comunidad deportiva internacional.

Una vez que la visión ha sido articulada, ésta, debe de ser comunicada y discutida de manera regular. Mantener la visión al frente de las actividades de la organización, es una tarea primordial para los líderes de la organización. Algunas organizaciones tienen una copia de los enunciados de la visión colgada en cada oficina y/o sucursal de la organización. Esta exposición de la visión nos ayuda a mantener a la organización enfocada en la visión. No se necesita hacer una decisión mayor, ni un programa o producto grande por diseñar, no planes desarrollados sin la referencia de la visión de la organización.

IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA VISIÓN

- ▼ Asegúrese de que todo mundo conozca y tenga fácil acceso a la visión y sus valores.
- ▼ Pregunte a diferentes unidades o subgrupos que determinen que significa el enunciado de la visión para ellos en su área de trabajo. (esto ayuda a la gente a trabajar hacia la visión, de una manera muy práctica).
- ▼ Haga que la gente describa a la visión con sus propias palabras, usen la oportunidad para una discusión y educación.
- ▼ Empiece las reuniones importantes y convenciones compartiendo los valores y visión, con aquéllos que atienden al evento.
- ▼ Al inicio de los ejercicios de toma de decisiones, revise la visión y a los valores para asegurarse que las propuestas sean consistentes.
- ▼ Busque ejemplos de donde la visión y los valores han estado vivos y recompénselos.

UNIÓN DE VALORES, VISIÓN Y PLANEACIÓN.

La visión de una organización no es un plan. una visión, no provee instrucciones precisas o direcciones: describe hacia donde va la organización. Un plan describe cómo llegar hasta ahí. El plan, describirá las acciones y actividades necesarias para mover la organización, de su estado actual, hacia el estado futuro deseado.

MISIÓN

Definición

El enunciado de la misión, es un enunciado breve que expresa el propósito de la organización (o la función que la organización intenta ocupar en la sociedad). El enunciado de la misión describe los negocios de la organización, y su razón de ser. Esto puede ser, aportar educación de calidad, combatir una enfermedad, patrocinar un grupo de arte, dar oportunidades a grupos deportivos, salvar el ambiente, dar un programa de servicios a la comunidad, etc. Las organizaciones, tienden a usar el enunciado de su misión de muy diferente manera. Dependiendo el uso, el enunciado puede variar de una frase corta, usada como slogan, a una página completa que describe en detalle, los productos y servicios de la organización. La planeación estratégica aplicada, recomienda que el enunciado de una misión sea no más larga que una frase clara y significativa.

Muchas organizaciones, no pueden enunciar en simples términos las razones de su existencia.

Trata de completar la oración "esta organización existe, con el propósito de:"

Un efectivo enunciado para la misión contesta a estas tres preguntas:

- 1. ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. ¿Para quién está la organización en los negocios?
3. ¿Cómo completa su función la organización?

1. ¿Cuál es el objeto de hacer negocios de la organización?

El negocio se describe en términos funcionales. Debido a que el cual se deriva de las necesidades, la misión de la organización, cambia conforme las necesidades cambian. El cual, está orientado hacia ambos clientes y futuro. Una organización de salud cuya misión sea el de disminuir enfermedades sexualmente transmitidas, encuentra a sí misma en un ambiente completamente nuevo; el descubrimiento del SIDA, ha alterado el ambiente externo y están emergiendo nuevas necesidades. La organización, debe de revisar su misión apropiadamente y también su propósito.

Este ejemplo, ilustra un problema común. un enunciado muy amplio de la misión puede perder su utilidad en los procesos de toma de decisiones suavizando elecciones "duras". Un enunciado no tan amplio, puede probar igualmente dificultad por restringir opciones debidamente. Un enunciado claramente definido que permita una capacidad suficiente para el crecimiento, es el balance recomendado.

2.- ¿Para quién está la organización en los negocios?

Muchas organizaciones tienen diferentes clases de clientes. Estas preguntas sacan respuestas que describen a los clientes directos o indirectos de la organización. Aquí, la organización está comprometida en la definición de sus objetivos primordiales. Para muchas organizaciones, términos como "consumidores" o "público general", contestan el para quien adecuadamente. Estos términos se refieren generalmente, a una gama muy amplia de clientes, algunos de los cuales pueden ser más importantes que otros, en tiempos diferentes. el escoger frases como, la organización preserva la flexibilidad de cambiar sus objetivos, mientras se mantiene la magnitud de "consumidores" y "público general".

Sin embargo, la misma precaución descrita en el "cual" es relevante. La descripción no debe de ser tan amplia que sea vaga, o no tan chica que restrinja el crecimiento de la organización.

3.-¿Cómo completa su función la organización?

Las respuestas a la pregunta del "cómo" distinguen a la organización de sus competidores u organizaciones similares. El cómo enfatiza autenticidad o distinción de la organización. Si una organización no puede describir que la hace única, entonces no debería de existir dicha organización.

MUESTRA DE ENUNCIADOS DE LA MISIÓN

Centro De Ancianos De La Comunidad
Para alentar a los ancianos (quien) a vivir activa e independientemente (que) dándoles el lugar y programas apropiados; y servicios (como).

Consejo De La Escuela Abc
De producir ciudadanos autosuficientes, capaces de salir adelante en este mundo de cambios (que) de la juventud de nuestra comunidad (quien) y a través de la provisión de experiencias educacionales de calidad (como).

Organización Nacional Del Deporte
De desarrollar y promover nuestro deporte (que) para los mexicanos de todas las edades (quien) dando programas y servicios para encauzar una participación regular de cualquier nivel que los participantes elijan (como)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL

Razonamiento

El estatuto de la misión, es una herramienta que ayuda a la organización a mantenerse en el camino y progresar hacia la visión. La visión describe el futuro deseado y la misión, describe el objeto de los negocios de la organización. Juntos proveen de la plataforma para la toma de decisiones, estableciendo la magnitud y dirección para las actividades y prioridades. La visión y la misión en sus estatutos, afirman el compromiso de la organización para acciones responsables. Una organización, siempre es más consciente de su medio ambiente y su rol único dentro de dicho ambiente como resultado del desarrollo del estatuto de la misión.

El estatuto de la misión, actúa como recordatorio del propósito de la organización o justificación social por su existencia. El estatuto de la misión, asegurará que la organización, no se volverá hacia su propio fin. Desafortunadamente, hay organizaciones actualmente en los negocios, con el solo propósito de hacer negocios. Una revisión regular del estatuto de la misión, puede proteger a algunas organizaciones, de volverse tan introvertidas que en un tiempo no tienen actividades externas que justifiquen su existencia.

DESARROLLO DEL ESTATUTO DE LA MISIÓN.

El primer paso para desarrollar el estatuto de la misión, es el de pedir aportaciones de una variedad de fuentes para asegurar que la diversidad en la historia y experiencias sean reflejadas en la aportación de opciones del estatuto de la misión. El segundo paso, es de preparar una serie de opciones para su discusión y revisión de los miembros de la organización. Estos dos pasos, pueden llevarse a cabo por un individuo o el comité de planeación. El siguiente paso, es el de consolidar los resultados de todas las discusiones dentro del estatuto de la misión. El autor(es) deben tener cuidado que el estatuto no se vuelva muy vago o indescriptible para conseguir un consenso.

Una técnica muy simple, es el de leer todas las aportaciones al mismo tiempo. observe las frases o pensamientos que se repiten. Subraye las preguntas de los pensamientos contrarios de que, para quien y como.

Frecuentemente, es más fácil empezar por un consenso en base a los verbos de acción que describen el cual. Recuerde de incluir el "como" que define, por qué la organización, es única.

Qué

- ▼ Reduce el número de muertes por ahogo
- ▼ Provee educación de salvavidas
- ▼ Reduce y previene accidentes acuáticos
- ▼ Aumenta el conocimiento de seguridad

Con quien

- ▼ Público en general
- ▼ Todo mundo
- ▼ Todos los ciudadanos
- ▼ Salvavidas

Como

- ▼ Educación pública, creando conciencia
- ▼ Programas de capacitación para socorristas
- ▼ Educación y entrenamiento de salvavidas
- ▼ Habilidades de emergencia
- ▼ Capacitación vocacional en educación de salvamento.
- ▼ Programas de entrenamiento de liderazgo
- ▼ Recursos materiales, incluyendo diplomas y literatura.

SELECCIÓN DEL ESTATUTO DE LA MISIÓN

Para impulsar la seguridad en las actividades acuáticas al público en general, a través de una educación de salvamento y preparación de socorristas, que respondan a emergencias acuáticas.

Checklist para el estatuto de la misión

1. El estatuto de la misión, describe claramente el negocio de la organización, incluyendo el "qué", "para quien" y "como"?
2. ¿Describe la autenticidad de la organización?
3. ¿Es realista y lleno de fuerza?
4. Provee de opciones para el crecimiento y desarrollo en la organización?
5. ¿Es revisado anualmente contra el medio ambiente actual?
6. Todo mundo comprende y conoce el estatuto de la misión?

En este capítulo, el futuro deseado (visión) y el objeto de los negocios de la organización (misión) han sido descritos. Combinando visión y misión con los valores y comportamientos, una organización debe de tener una imagen razonable de "donde quiere estar". Combinada con la toma del inventario, la organización puede proceder a identificar las diferencias que existen entre el estado presente y el estado futuro deseado. El siguiente capítulo, trata del análisis de diferencias y resolución de asuntos.

VISION Y MISION ▼ HERRAMIENTAS

Descripción De Herramientas

HERRAMIENTA	PAG.#	USO
Desarrollo de la visión	146	Un proceso de tres pasos para ver hacia el futuro y pulir los conceptos y hacer de los enunciados de la visión. Puede ser usado como taller, de planeación o por el comité de planeación para hacer un borrador de la visión.
Ejercicios para desarrollar la visión	148	Ejercicios que describen diferentes maneras de desarrollar un borrador de los enunciados de la visión.
Tarea de la visión	149	Una herramienta alternativa para las organizaciones que desean una estructura de más acercamiento para la selección del estatuto de la visión.
Análisis del campo de fuerza de la visión	150	Otro ejemplo del análisis del campo de fuerza para la definición de la contribución e inhibición de factores. en esta herramienta, los factores, describen la habilidad de la organización dirigirse hacia su visión.
Auditoría de la visión	151	Un cuestionario de siete puntos para usarse en la determinación de la importancia de la visión a los miembros de la organización.

Descripción De Herramientas (Continuación)

HERRAMIENTA	PAG.#	USO
Tarea de la misión	152	Una herramienta común usada para seleccionar el enunciado de la misión para la organización.
Desarrollo del estatuto de la misión	153	Una herramienta alternativa para la selección del estatuto de la misión
Hoja de trabajo de grupo para desarrollar la misión	154	Las bases para la actividad de un grupo pequeño para hacer la selección del estatuto, cada miembro del grupo, selecciona un estatuto independientemente. la hoja de trabajo es usada para cotejar el trabajo individual y ponerse de acuerdo para el estatuto final de la misión.
Checklist para el estatuto de la misión	155	Un checklist usado para conocer la efectividad del estatuto de la misión, una vez que ha sido desarrollado.
Medición de compromisos a los valores, visión, misión.	156	Una herramienta de evaluación personal para un individuo para determinar que tan comprometido esta el o ella a los valores, visión y misión de la organización. Esta herramienta puede usarse con un grupo grande de personas, pero las respuestas deben ser anónimas.

DESARROLLANDO UNA VISIÓN

La visión, describe el futuro deseado de la organización. La visión describe una organización que es mejor que lo que es su presente existente. El estado de futuro deseado, expresa un panorama realista de un futuro convincente y atractivo para la organización. ¿cómo se vería tu organización el futuro que se desea tener?

1.- Describe La Imagen Mental De La Organización En El Año _____.

Form area for describing the organization's mental image in a specific year, featuring a large watermark of the University of Nuevo León logo.

2.-Conceptos Claves, Palabras Y Frases Para El Estatuto De La Visión.

Compartan las ideas de todos los individuos en la pregunta 1. un grupo pequeño, trate de identificar los conceptos claves que fueron identificados por varios y diferentes individuos en su descripción del futuro deseado. enlisten los conceptos comunes, abajo.

Horizontal lines for listing common concepts identified by individuals.

3. Selección Del Estatuto De La Visión.

Seleccione a un individuo o a un pequeño grupo, que recopile los conceptos claves, palabras y frases dentro de la selección del estatuto.

Horizontal lines for recording the selection of the vision statute.

Nombre del recopilador _____

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EJERCICIOS PARA EL DESARROLLO DE LA VISIÓN

1. Imagine como sería su organización en los sueños más salvajes.
2. Haga una presentación "cinco años más adelante", como si el futuro deseado de la organización, ya se hubiera conseguido.
3. Describa el medio ambiente que su organización estará habitando. Después, describa a su organización, dentro de ese ambiente.
4. Identifique algunos problemas comunes en su organización. Describa que situación imperaría, si esto no fuera un problema.
5. Liste diez palabras o adjetivos que le gustaría que la gente usara, cuando describiera a su organización.
6. Puntualizando, escriba un pequeño artículo para un periódico, describiendo a su organización dentro de diez años.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tarea de la visión

Para ayudar a definir su visión, conteste estas cuatro preguntas.

1. ¿Cómo te gustaría que la gente describiera a su organización?

2. ¿Cómo la describirían ellos?

3. ¿Cuáles son las diferencias?

4. ¿Qué necesita pasar para que tu organización se vea, suene y se comporte como te gustaría que la conocieran?

ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA DE LA VISIÓN

Describe la visión de tu organización:

¿Qué cosas influyen en la habilidad de la organización, a moverse hacia su visión?

i) Inhibidores
(que es lo que sostiene)

Contribuyentes
(lo que da apoyo o fuerza)

<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--

ii) Ordena del más importante al menos en cada lado

iii) ¿Cómo puedo minimizar el impacto de los agentes inhibidores mientras mas uso los agentes contribuyentes?

AUDITORÍA DE LA VISIÓN

Esta auditoría, ayudará a una organización a determinar la importancia de su visión de acuerdo a sus miembros. Lea los siguientes enunciados y circule la respuesta más cercana a su propia posición en una escala de 1 a 5 (1 = fuertemente en desacuerdo; 2 = desacuerdo; 3 = ni a favor ni en contra; 4= de acuerdo; 5= completamente de acuerdo)

		FD	D	N	A	CA
1.	Una visión inspiradora del futuro deseado guía con dirección a nuestra organización	1	2	3	4	5
2.	Tengo una imagen mental de como nuestra organización, se vera en los próximos 5-10 años	1	2	3	4	5
3.	Regularmente expreso a otros lo que siento que nuestra organización podría llegar a ser.	1	2	3	4	5
4.	La visión produce energía, mientras que las metas producen dirección.	1	2	3	4	5
5.	La conclusión puede ser influenciada mucho por la imagen mental de "como las cosas podrían ser" como por un plan detallado.	1	2	3	4	5
6.	La visión lleva el curso en los procesos de nuestra toma de decisión.	1	2	3	4	5
7.	La visión es circulada y referida con regularidad	1	2	3	4	5

Un score de 28 a 35, indica que la organización, da importancia a la visión. un score más bajo, indica la necesidad de educar a la gente acerca de la visión de la organización y de su importancia.

TAREA DE LA MISIÓN

Un estatuto de una misión, es un enunciado breve y claro de los propósitos de la organización o la función que pretende ocupar la organización en la sociedad. Describe el objeto por el que esta haciendo negocio dicha organización y su razón de existir.

Trata de completar la oración "nuestra organización existe con el propósito de: --

Asegúrate de contestar estas tres preguntas:

- 1) ¿Cuál es el objeto de los negocios de la organización?
- 2) ¿Para quién esta en los negocios la organización?
- 3) ¿Cómo completa su función la organización?

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESARROLLO DE UN ESTATUTO DE LA MISIÓN

Definición Un breve y claro enunciado del propósito único por el cual la organización existe y las funciones específicas que desarrolla.

Importancia de la planeación Escrita típicamente en una oración, provee de un razonamiento a la organización. El estatuto de la misión debe de enfatizar la autenticidad, la distinción y la singularidad de la organización. Esencialmente, representa el compromiso de los recursos de la organización y su razón de existir.

Ejemplo Para motivar a los cuidados mayores a vivir activa e independientemente sus vidas dándoles un lugar y programa atractivos; y servicios.

Use este espacio para describir la misión de la organización

Hoja de trabajo de grupo para el desarrollo de la misión

Habiendo hecho cada individuo un bosquejo de su propia versión del estatuto de la misión. Entonces, compartan las diversas versiones, poniendo mucha atención en conceptos comunes, palabras o frases usadas por los varios individuos.

Finalmente, trabajen juntos para desarrollar la versión final donde deberá de haber consenso.

Versión # 1 _____ _____ _____ _____ Versión # 2 _____ _____ _____ _____ Versión # 3 _____ _____ _____ _____ Versión # 4 _____ _____ _____ _____	Versión # 5 _____ _____ _____ _____ Conceptos comunes, palabras, frases _____ _____ _____ _____ Versión final _____ _____ _____ _____
--	--

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CHECKLIST DEL ESTATUTO DE LA MISIÓN

Conteste las siguientes preguntas "sí" o "no" colocando un * en la columna más apropiada. Un estatuto efectivo contesta las seis preguntas con un "SI"

	SI	NO
1. El estatuto de la misión describe claramente el objeto de los negocios de la organización incluyendo el qué, para quién, y cómo	_____	_____
2. Describe la autenticidad de la organización	_____	_____
3. ¿Es realista y poderosa?	_____	_____
4. ¿Provee de opciones para el crecimiento y desarrollo de la organización?	_____	_____
5. ¿Es revisado anualmente contra el medio ambiente actual?	_____	_____
6. ¿Conoce todo el mundo y comprende el estatuto de la misión?	_____	_____

MEDICIÓN DEL COMPROMISO CON LOS VALORES, VISIÓN Y MISIÓN

Circule cuál siente usted, que es el valor mas apropiado (a = alto; m = mediano; b = bajo) de los siguientes factores . Las respuestas nos indican el nivel de compromiso a los valores, visión y misión de la organización.

1.	La cantidad de comprensión que tengo de:			
	a) los valores de la organización.	a	m	b
	b) la visión de la organización.	a	m	b
	c) el estatuto de la misión de la organización.	a	m	b
2.	El grado que satisfacen mis necesidades los valores, visión y misión de la organización			
	Sentido de pertenencia	a	m	b
	Seguridad	a	m	b
	Actualización del personal	a	m	b
	Atmósfera de comprensión	a	m	b
	Reconocimiento	a	m	b
	Logros	a	m	b
3.	Mi nivel actual de compromiso a los valores, visión y misión de la organización	a	m	b

Emisión de Resoluciones y Análisis de Aberturas.

El arte de progresar es el de preservar el orden entre el cambio y de preservar el cambio en medio del orden.

Alfred North Whitehead

Los asuntos surgen a la superficie, como resultado del ejercicio del inventario y del desarrollo de los valores, visión y misión. algunos asuntos no requieren de acción; pero, necesitan de monitoreados. Por ejemplo, la revisión externa del ambiente, puede haber levantado un asunto que puede tener un impacto en la organización, p.ej., nuevas regulaciones del gobierno. este asunto no está bajo el control de la organización; la organización, solo puede monitorear este asunto, mas no resolverlo.

Un segundo tipo de asunto, identificado como parte del proceso de la planeación estratégica, puede manejarse dentro del proceso de planeación. Estos asuntos son resueltos incluyendo soluciones en los planes de acción de la organización. Un asunto muy común, es la falta de recursos financieros adecuados para llevar a cabo la misión de la organización, el manejo de estos asuntos, requiere del desarrollo de estrategias para aumentar la cantidad de ganancias generadas y/o de reducir los gastos de la organización.

Un tercer tipo de asunto, requiere resolución, antes de que proceda la planeación. este asunto es demostrado por una variedad de opiniones, casi siempre acompañados por diferentes obligaciones emocionales. Donde hay desacuerdo o conflicto entre la gente de la organización, el asunto debe resolverse antes de que cualquier solución quede integrada dentro del plan de acción.

MEDICIÓN DEL COMPROMISO CON LOS VALORES, VISIÓN Y MISIÓN

Circule cuál siente usted, que es el valor mas apropiado (a = alto; m = mediano; b = bajo) de los siguientes factores . Las respuestas nos indican el nivel de compromiso a los valores, visión y misión de la organización.

1.	La cantidad de comprensión que tengo de:			
	a) los valores de la organización.	a	m	b
	b) la visión de la organización.	a	m	b
	c) el estatuto de la misión de la organización.	a	m	b
2.	El grado que satisfacen mis necesidades los valores, visión y misión de la organización			
	Sentido de pertenencia	a	m	b
	Seguridad	a	m	b
	Actualización del personal	a	m	b
	Atmósfera de comprensión	a	m	b
	Reconocimiento	a	m	b
	Logros	a	m	b
3.	Mi nivel actual de compromiso a los valores, visión y misión de la organización	a	m	b

Emisión de Resoluciones y Análisis de Aberturas.

El arte de progresar es el de preservar el orden entre el cambio y de preservar el cambio en medio del orden.

Alfred North Whitehead

Los asuntos surgen a la superficie, como resultado del ejercicio del inventario y del desarrollo de los valores, visión y misión. algunos asuntos no requieren de acción; pero, necesitan de monitoreados. Por ejemplo, la revisión externa del ambiente, puede haber levantado un asunto que puede tener un impacto en la organización, p.ej., nuevas regulaciones del gobierno. este asunto no está bajo el control de la organización; la organización, solo puede monitorear este asunto, mas no resolverlo.

Un segundo tipo de asunto, identificado como parte del proceso de la planeación estratégica, puede manejarse dentro del proceso de planeación. Estos asuntos son resueltos incluyendo soluciones en los planes de acción de la organización. Un asunto muy común, es la falta de recursos financieros adecuados para llevar a cabo la misión de la organización, el manejo de estos asuntos, requiere del desarrollo de estrategias para aumentar la cantidad de ganancias generadas y/o de reducir los gastos de la organización.

Un tercer tipo de asunto, requiere resolución, antes de que proceda la planeación. este asunto es demostrado por una variedad de opiniones, casi siempre acompañados por diferentes obligaciones emocionales. Donde hay desacuerdo o conflicto entre la gente de la organización, el asunto debe resolverse antes de que cualquier solución quede integrada dentro del plan de acción.

Un ejemplo común de este tipo de asunto, es la magnitud de las actividades de la organización. Este asunto, casi siempre surge cuando la organización está revisando su estatuto de la misión y tratando de acordar "para quién", la organización hace negocios. Debates acerca de quien es mejor servido por la organización, casi siempre se originan. Debido a que hay una gran diferencia en los tipos de actividades y recursos necesarios para servir a diferentes objetivos, la organización debe de resolver la pregunta "para quien" hacemos negocios antes de desarrollar los objetivos y planes de acción.

Muchos asuntos, son el resultado de varias circunstancias, incluyendo la falta de claridad, competencia por los recursos, emociones, diversidad de información disponible, percepciones y suposiciones diversas o metas y necesidades individuales. Un determinado asunto, puede levantarse por diferentes opiniones, un conflicto de intereses, una cuestión de estar en lo correcto y justo. Información adicional acerca de los orígenes de dichos asuntos, se discute posteriormente, en el capítulo de "conflictos. Los asuntos, usualmente no causan sorpresa cuando aparecen. El desarrollo de diferentes campos o fracciones dentro de la organización (cada uno tratando de sorprender a la otra intermitentemente) es un signo de dificultad. La organización debe de tomarse el tiempo de identificar y resolver el problema.

La pronta identificación de los conflictos -antes que el asunto este cargado emociones y bandos- asegura un acercamiento activo a la resolución de los asuntos. Un sistema de prevención, generalmente se encontrará con las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Es el asunto crítico en su impacto con la organización?
2. ¿Hay necesidad de su solución inmediata, o puede ser examinado e incluido dentro del ciclo de planeación?
3. ¿Puede la organización influir en el asunto? puede ponerse en acción?
4. ¿Cuáles son las consecuencias para la organización, si se fallara al actuar?

Los siguientes pasos, nos dan un marco de referencia para trabajar con asuntos incómodos que necesitan ser resueltos, para que la organización pueda progresar hacia su visión.

Paso 1 Define el asunto. No es de sorprenderse, que el primer paso en resolución de los asuntos es el conocimiento que hay un problema, que algo no anda bien. Hay una necesidad de aislar el problema real. Las siguientes preguntas ayudan a definir el problema con claridad y precisión.

- ▼ ¿Qué está pasando ahora? ¿cuáles son los síntomas?
- ▼ ¿Qué eventos o incidentes pueden ilustrar el problema ?
- ▼ ¿quién está involucrado? ¿quién es afectado? ¿por qué?
- ▼ ¿Quién instigó esto? i.e. las causas e influencias ocultas.
- ▼ ¿Qué impacto está teniendo en la organización?
- ▼ ¿Qué ha tratado de hacer la organización acerca de esto y con que éxito?
- ▼ ¿Qué es lo que la organización quiere ver cambiado?

El punto final de este primer paso, es de ver mas allá de los síntomas del problema real: el de articular que cosas tendrían que ser cambiadas como resultado de resolver el problema o asunto.

Paso 2: Busca posibles soluciones. Para iniciar la búsqueda de posibles soluciones, es muy útil tener una lluvia de ideas potenciales. Al hacer esto, es importante enlistar en un campo muy amplio, las posibles soluciones y no sólo las mas obvias. No prejuzguen cuando se empieza a hacer la lista. si se evita la evaluación prematura, se desarrollarán soluciones mas creativas.

Paso 3: Decidir en la solución mas prometedor. El trabajar con una variedad de soluciones potenciales, requiere que la organización tenga un criterio para medir las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa. Este criterio puede incluir algunas de las siguientes consideraciones: ¿es legal? ¿es moral?, la solución es práctica y funcional? ¿La solución es culturalmente aceptable? La solución entra dentro de los valores de la organización? ¿apoya la imagen de la organización? ¿es factible en los términos de recursos humanos y financieros?, ¿esta solución tiene alta probabilidad de éxito?

Examinar cada alternativa contra el criterio, es una tarea que debe de ser compartida por todos aquellos que se verían afectados por la decisión. Esto construye un compromiso para la solución final y aumenta las oportunidad de una implementación exitosa. Si la resolución es desarrollada por aquellos que están involucrados en la implementación, la resistencia a dicha resolución es normalmente el resultado.

Paso 4 Actúa implementando la solución. el paso final en la resolución del problema, es el desarrollo del plan de acción para la implementación de la solución deseada. Esto incluye quien hace que, y cuando. El capítulo 7 nos describe el desarrollo del plan de acción para una implementación efectiva.

Pasos en la resolución de problemas

1. Definición del problema

- ▼ Obtenga comprensión y claridad
- ▼ Determine implicaciones
- ▼ Decida los resultados deseados

2. Búsqueda de soluciones

- ▼ Lluvia de ideas para tener las soluciones posibles
- ▼ No juzgar alternativas hasta el paso 3

3. Decidir en la solución

- ▼ Establecer un criterio para comparar alternativas
- ▼ Evaluar cada alternativa contra el criterio
- ▼ Seleccionar la mejor solución posible

4. Actuar en la solución

- ▼ Desarrollar un plan de acción para la solución
- ▼ Implementar el plan de acción.

CONFLICTOS

La resolución de problemas , usualmente acarrear conflictos. las organizaciones perciben los conflictos, como malos y la solución de un problema como experiencia negativa. Esto no es cierto. Organizaciones creciendo y saludables, inevitablemente confrontan conflictos y asuntos que demandan resoluciones. El tratar con conflictos, involucra gente en asuntos que son de su interés. Identificando los problemas y resolviendo los conflictos, una organización puede aclarar dificultades y establecer soluciones creativas que a la larga, la hará una organización más dinámica. Con un manejo constructivo, un conflicto abre un diálogo, provee de oportunidad para trabajar en forma conjunta y construir más unión. Viendo las causas potenciales de los conflictos, pueden ayudar a las organizaciones y a los individuos a comprender conflictos y resolución de problemas.

¿De dónde vienen los conflictos? hay tantos orígenes de conflicto como gentes. Las siguientes son las causas mas comunes de los conflictos de una organización:

▼ Diferentes Suposiciones Y Percepciones

Las personas ven la misma situación de manera distinta debido a sus experiencias pasadas, creencias personales y valores.

▼ Necesidades Individuales Y Metas

Las necesidades individuales y metas pueden estar en conflicto con necesidades y metas de otra persona, o con las necesidades y metas de la organización.

▼ Emociones

Emociones poderosas tales como el miedo, furia, ansiedad y frustración pueden bloquear la comunicación y distorsionar las percepciones de los puntos del conflicto.

▼ Competencia

La competencia por los recursos financieros, tiempo, reconocimiento, etc., pueden causar celos y conflictos.

▼ Falta de información o claridad

Los conflictos casi siempre surgen cuando las personas perciben que la información es retenida y/o cuando la gente no comprende la información que le ha sido otorgada. El rompimiento de comunicación es la causa mas común de que surjan conflictos.

Cuando se ignoran los conflictos y los asuntos o problemas se dejan sin resolver, la moral de la organización puede sufrir terriblemente. La polarización de opinión desvía la energía de los miembros de la visión y misión de la organización hacia asuntos dañinos que hieren a la organización y su gente. Pero en muchas organizaciones, los conflictos solamente son señalados cuando alcanzan un grado de debilitamiento de la organización. Los comportamientos descritos mas adelante son las respuestas mas comunes de las organizaciones a los conflictos.

▼ Evasión

Los individuos tienden a suprimir sus reacciones y ponerse fuera de combate. Ignorar el conflicto es una solución de tiempo-limitado. Los problemas y los asuntos deben tratarse si la organización quiere salir adelante.

▼ Retraso

Una organización retrasa tratar un asunto hasta que haya "un mejor tiempo", en algunos casos la organización trata con los síntomas en vez de enfrentarse con la razón oculta del problema.

▼ Poder de confrontación

Las organizaciones siempre "resuelven" haciendo que los líderes dicten una solución. La planeación estratégica aplicada ha discutido la importancia de la participación en la toma de decisiones para la creación de un compromiso; este involucramiento es igualmente importante en la resolución de conflictos. Un "decreto de los de arriba" escasamente provee de una solución de largo tiempo para el conflicto.

▼ Negociación

Referida comúnmente como una estrategia de ganar-ganar en un conflicto, la negociación esta basada en la preocupación por los otros, respeto mutuo y un enfoque a las metas y objetivos. este método de ganar-ganar da como resultado decisiones de alta calidad y de respuesta rápida. Con mejores relaciones interpersonales y un compromiso fuerte para llevar a cabo las decisiones tomadas. Cada grupo ha definido su posición muy claramente, basada en sus valores y experiencia, y los grupos trabajan juntos hacia la mejor solución. Combinado con los cuatro pasos para la resolución de los problemas, la negociación es un método de las organizaciones para resolver varios asuntos y confrontar los conflictos de un manera constructiva y de una manera pensada hacia el futuro.

Análisis De Diferencias

Hasta este punto, en el proceso de la planeación estratégica, los valores, visión y misión nos dan un claro enfoque de la imagen donde la organización desea ir. El ejercicio de inventario ha descrito el estado actual de la organización, i.e., donde esta en este momento. Es tiempo de determinar las diferencias que existen entre el futuro deseado por la organización y su estado presente. La comparación pone en ceros donde se encuentran mayores diferencias y en las áreas donde se requiere de mayor planeación para unir el estado actual con el futuro deseado.

Estado actual

Diferencia

Futuro deseado

El análisis de las diferencias tiene dos propósitos primarios:

- 1) Determinar si la diferencia entre el futuro deseado y el presente es manejable en términos de desarrollo e implementación de plan.
- 2) Identificar cosas comunes entre las diferencias que pueden agruparse en categorías mayores para la planeación.

Si la diferencia entre el futuro deseado y el estado actual es muy extensa para que la organización pueda manejarla con sus recursos actuales, la organización debe revisar el futuro que desea. El presente no se puede modificar, pero el futuro que se desea se puede transformarse en pequeños pasos transitorios, o puede ser distribuido en un periodo largo de tiempo. para desengaños o distorsión de las metas en algo mas amplio o declaraciones ambiciosas, una organización deseara llevar a cabo un análisis de esa diferencia antes de proceder en establecer metas y planes de acción.

El segundo propósito del análisis de diferencias es de identificar un conjunto de necesidades que pueden ser agrupadas dentro de una categoría mayor para la planeación (áreas de énfasis).

Cada área de énfasis es un grupo de necesidades que ayudaran a construir un puente entre las diferencias del futuro y del presente. Ejemplos comunes de área de énfasis incluyen tópicos como comunicación, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, efectividad organizacional o administración técnica e investigación y desarrollo.

Hay necesidades que siempre requerirán de acción. En muchas organizaciones hay demasiadas necesidades para ser capaces de hacer todo; por lo tanto, se lleva a cabo la planeación para establecer las prioridades de que es lo importante. Las áreas de énfasis son las categorías o áreas generales de planeación en donde están contenidas estas necesidades.

Muchos planes contienen de cinco a siete áreas de énfasis. El numero ayuda a mantener un plan realista y manejable. Un máximo de siete áreas de énfasis ayudarán a la gente a recordar la magnitud del plan. Todas las diferencias deben ser cubiertas dentro de estas áreas de planeación. Las áreas de énfasis ofrecen un marco de trabajo mas manejable con el plan. La gente puede recordar las áreas mas que tratar de recordar todas las metas individuales y actividades del plan. El comité de planeación debe intentar hacer un bosquejo de las áreas después de haber hecho el ejercicio de inventario. Sin embargo, el análisis de estas diferencias deben determinar las áreas finales de énfasis.

En algunas organizaciones, hay áreas de énfasis lógicas, basadas en sus unidades, departamentos o sub-grupos dentro de la organización. Por ejemplo, en una organización nacional de deportes las áreas pueden incluir desarrollo de equipos nacionales, desarrollo local, coaches y oficiales. En un negocio pequeño, los diferentes departamentos pueden ser un método lógico para seleccionar las áreas mayores de planeación. p.ej., compras, mercadotecnia, servicio a clientes. En el sector publico, deferentes servicios pueden maquillar las áreas mayores de planeación. p.ej., promoción, administración, finanzas. Sin importar de como es traducido el análisis de diferencias dentro de las áreas de planeación, las áreas de énfasis deben ser establecidas antes de continuar con el siguiente capítulo que tiene que ver con las metas, y planes de acción.

E misión de Resoluciones Y Análisis De Aberturas ▼

Herramientas

DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS

HERRAMIENTA	PAG.#	USO
Hoja de trabajo # 1 resolución de asuntos	170	Una serie de preguntas para ayudar a resolver un problema o asunto, usando los cuatro pasos, define, busca, decide y actúa.
Hoja de trabajo #2 resolución de asuntos	172	Una hoja de trabajo que sigue los mismos pasos básicos descritos en la hoja de trabajo #1, pero que provee de mas estructura y detalles para trabajar con un problema o asunto.
hoja de trabajo #3 resolución de asuntos	178	Una hoja de trabajo alternativa que se enfoca en dos grupos trabajando juntos para resolver un problema o un conflicto. esta hoja de trabajo difiere de la dos previas debido a que nos da un proceso para la resolución de conflictos entre grupos que diferente.
Hoja de trabajo resolución de conflictos	180	Una herramienta que usa el mismo proceso descrito en la hoja de trabajo #1, pero es mas apropiado cuando el conflicto existe ente dos grupos. La hoja de trabajo provee de un proceso paso a paso para resolver un conflicto

DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS (CONTINUACIÓN)

HERRAMIENTA	PAG.#	USO
Caso de estudio un conflicto real	182	Una herramienta alternativa para la hoja de trabajo en la resolución de conflictos que ayuda a un individuo a identificar, describir y resolver un conflicto a la manera ganar-ganar
Análisis FDOO e identificación de problemas	184	El análisis FDOO descrito en el inventario combinado con preguntas de seguimiento apropiado para identificar los problemas y determinar la acción apropiada.
Prueba de análisis de diferencias	185	Una prueba real para asegurar que la diferencia existente entre el presente y el futuro es manejable.
caso de estudio	186	Una herramienta para dar apoyo a los individuos en llevar a cabo una revisión de la organización para así identificar las diferencias existentes o problemas. Este acercamiento puede ser de utilidad en otras áreas del proceso de planeación, P.EJ., preparándose a planear o hacer un inventario

Nota: Esta herramientas ofrecen una variedad de diferentes formatos y contenidos para apoyar una organización en la resolución de asuntos o problemas así como en el análisis de diferencias. No es la intención de que todas las herramientas sean usadas. seleccione aquellas que sean mas apropiadas para su organización y sus necesidades.

Hoja De Trabajo #1 Resolución De Asuntos

1. Definir

a) ¿Qué esta pasando?

b) ¿Describe el problema?

c) ¿Qué desea la organización ver cambiado?

2. Buscar

Lluvia de ideas de soluciones posibles

Hoja De Trabajo #1 Resolución De Asuntos (Continuación)

3. Decidir

Posibles soluciones	Criterio				Orden

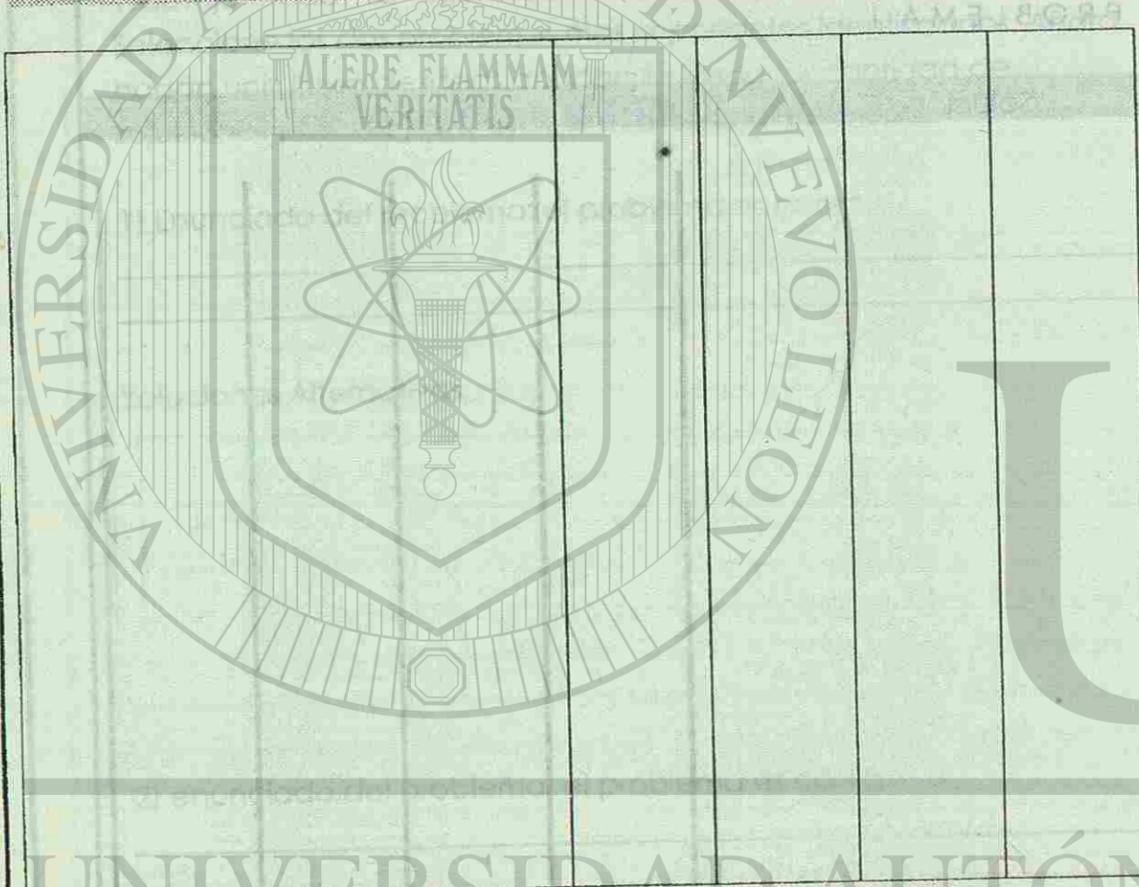
4. Actuar

Solución:

Actividades a implementar	Responsabilidad	Tiempos limite	Recursos

Hoja De Trabajo #2 Resolución De Asuntos (continuación)

PROBLEMA 2

Solución	Criterio
	

3. Selecciona la mejor alternativa problema 1

problema 2

Hoja De Trabajo # 2 Resolución De Asuntos

4. Desarrolla un plan para los pasos de acción mayores, responsabilidades y tiempos limite

PROBLEMA 1

Pasos De Acción	Quien	Cuando

PROBLEMA 2

Pasos De Acción	Quien	Cuando

Hoja De Trabajo #3 Resolución De Asuntos

Asunto: _____

1. Definición del problema: ¿que esta pasando aquí?

Mi lista

Tu lista

¿ De quién es el problema? (aclarar las diferencias en percepción aquí)

Yo digo

Tu dices

¿ Cómo nos gustará que fueran las cosas ?

Mi lista

Tu lista

¿ Porqué debemos tomar acción? ¿ Qué pasa si no hacemos nada?

Yo digo

Tu dices

Por lo tanto el problema, es como:

Hoja De Trabajo #3 Resolución De Asuntos (continuación)

2. Enunciado (s) oficial:
¿cual es nuestro enunciado mas claro de lo que queremos?
(Chequen los enunciados para ver si estos reflejan una mutua comprensión de conflicto)

Mi enunciado

Su enunciado

3. Posibles soluciones:
¿Cuáles son todas las soluciones posibles al problema ?
(En orden de prioridad)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

4. Prueba de realidad

La realidad prueba a cada solución contra estas preguntas. empieza con la que tenga la máxima prioridad hacia abajo.

▼ ¿ Hay una comprensión común de la idea? ¿tenemos la misma percepción de lo que significa?

▼ ¿ Es realmente posible que se lleve a cabo?

▼ ¿ Tenemos el compromiso necesario y el deseo parra que trabaje?

▼ ¿ Cuáles son las posibles cosas que pudieran ir mal con la idea?

▼ ¿ Qué pasara si lo intentamos y no funciona?

5. Soluciones y acciones:

Hoja De Trabajo Resolución De Conflictos

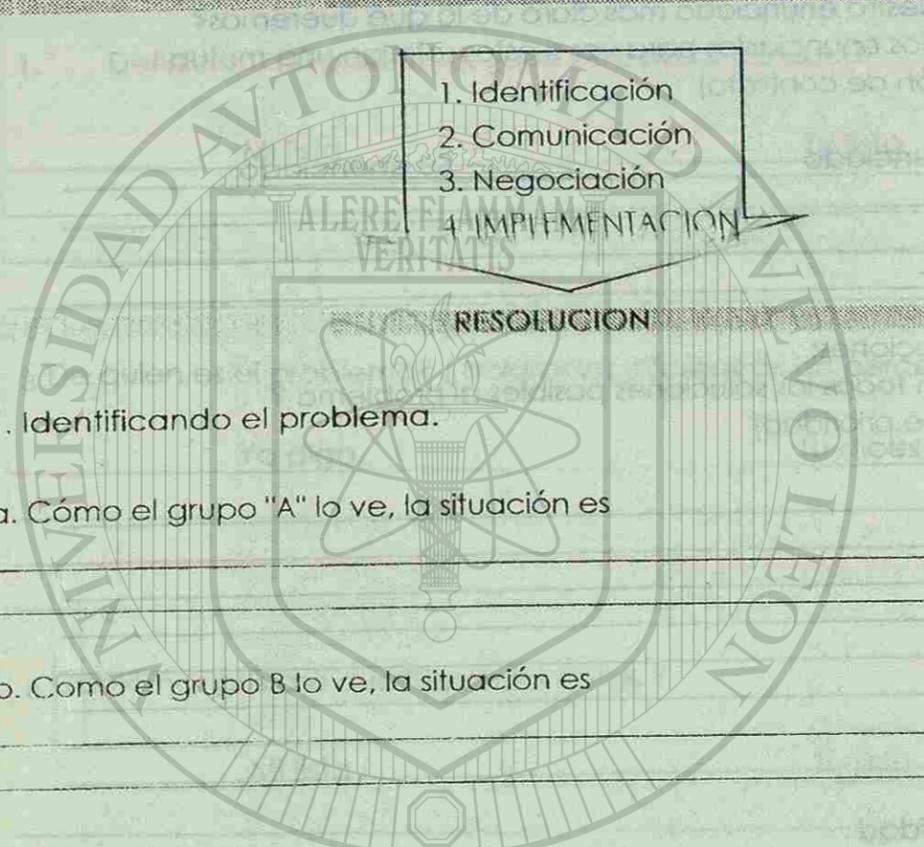
CONFLICTO

1. Identificación
2. Comunicación
3. Negociación
4. IMPLEMENTACION

RESOLUCION

1. Identificando el problema.
 - a. Como el grupo "A" lo ve, la situación es
 - b. Como el grupo B lo ve, la situación es
2. Comunicando
 - a. Las mayores barreras para abrir la comunicación entre todos los grupos parece ser:
 - b. La comunicación se puede mejorar si:

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Hoja De Trabajo Resolución De Conflictos

3. Negociando una solución
 - a. Las soluciones posibles parecen ser (enliste las mas posibles)
 - b. La solución mas factible parece ser:
 - c. El grupo "A" se beneficiaría por:
 - d. El grupo "B" se beneficiaría por:
4. Implementando la solución
 - a. Las mayores barreras para la implementación son:
 - b. La solución será exitosa si:
 - c. Las siguientes acciones deben de ser tomadas:

Acción	Responsabilidad	Tiempo Limite

CASO DE ESTUDIO - UN CONFLICTO REAL

Piense en una situación de conflicto que haya experimentado recientemente bajo los siguientes encabezados, indica brevemente algunas de las características del conflicto. Una vez que el conflicto haya sido descrito en la parte de abajo, continúe en la pagina siguiente para definir sus necesidades, descubrir áreas mutuas de necesidad, y llegar a un acuerdo bajo una solución en una situación de ganar - ganar.

Personas involucradas en el conflicto	La calidad de las comunicaciones
Causas básicas del conflicto	Las emociones involucradas
Su posición	Estado presente del conflicto
La posición de otros	

CASO DE ESTUDIO - UN CONFLICTO REAL (continuación)

- ¿ Cuáles son sus necesidades en este conflicto ?
- ¿ En que áreas tu y los otros grupos tienen mutuas y complementarias necesidades ?
- ¿ Cuáles son las áreas de desacuerdo entre tu y los otros grupos ?
- ¿ Cómo surgieron estas áreas de desacuerdo ?
- ¿ Qué opciones de soluciones puede inventar que puedan dar una mutua ganancia para ambos o todos los grupos ?
- ¿Cuál es tu posición preferida ?
- ¿Cuál crees tu que será la opciones que elijan los otros grupos ?
- ¿Qué harás para que haya un acuerdo en una de las opciones que sea aceptada por ambos o todos los grupos ?

FDOO ANALISIS E IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Oportunidades	Obstráculos
Fuerzas	Debilidades

Enunciado del problema:

Observaciones basadas en:

Acción que debemos tomar para tratar constructivamente con el problema:

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Prueba De Análisis De Diferencias

Estado actual:

Futuro deseado:

La diferencia se describe como:

¿ Es posible reducir la diferencia ? SI NO

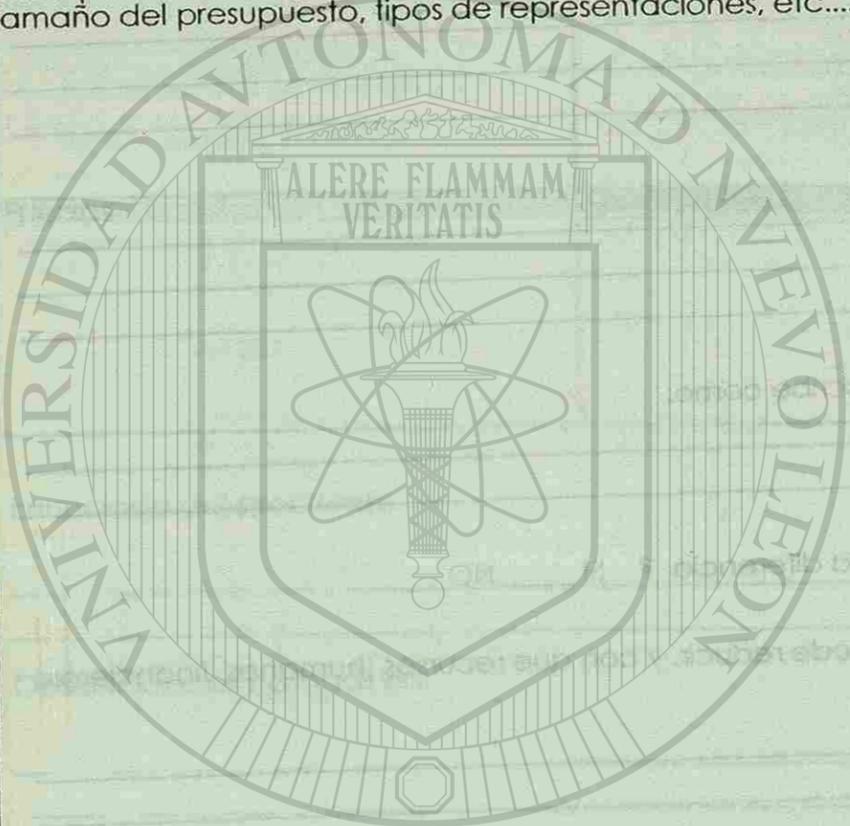
Si es "si", como se puede reducir, y con que recursos (humanos, financieros, y materiales)

Si es "no" revise la visión y mision primeramente, después haga los ajustes a sus metas y futuro deseado.

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Nombre De La Organización:

Descripción de la organización (estructura, número de juntas de consejo, tamaño del presupuesto, tipos de representaciones, etc.....)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Caso De Estudio - Identificación Del problema y la diferencia.

Descripción de los jugadores claves en la organización:

Si usted fuera a describir ésta organización con tres palabras, cuales serian?

Comentarios:

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Caso De Estudio - Identificación Del problema y la diferencia.
(continuación)

Clasifica cada una de las siguientes preguntas de acuerdo a la escala que se muestra a continuación:

No del todo 1 2 3 4 5 6 7 en sumo grado

	Clasificación	Acción seguimiento
1. La organización sabe en donde esta colocada con una visión clara y planes de como llegar ahí ?		
2. La organización monitorea el medio ambiente y revisa sus fuerzas internas y debilidades ?		
3. Los líderes consultan a los consumidores y staff antes de que los cambios sean introducidos que les afecten ?		
4. Los planes de la organización identifican claramente tareas (como), responsabilidades (quien), tiempos limite (cuando) para dirección y revisión ?		
5. La organización lleva un rastreo y récord de las nuevas ideas y verlas hasta su implementación ?		
6. Los esfuerzos de las personas en la organización se ven coordinados con roles de trabajo claros y con responsabilidades ?		
7. Cuando se enfrenta un problema, la organización responde con razonamiento y rapidez con una solución apropiada o tomando una acción correcta ?		

Caso De Estudio - Identificación Del problema y la diferencia.
(continuación)

	Clasificación	Acción seguimiento
8. La organización provee de un ambiente de aprendizaje en el que la gente nueva así como la existente reciben orientación, ayuda apoyo y retroalimentación que provee estabilidad y consistencia ?		
9. Los miembros de la organización tienen comprensión clara de los servicios y programas provistos así como las intenciones o acciones de otros miembros y líderes ?		
10. la organización revisa regularmente su presupuesto, staff y programas para asegurar que las necesidades de los miembros estén bien dirigidas y el progreso vaya hacia un objetivo ?		
Revise las preguntas con una clasificación de 1, 2 y 3, estas áreas pueden ser áreas potenciales para la resolución de problemas. Establezca tres cosas para trabajar en prevenir o resolver problemas: 1. _____ 2. _____ 3. _____		

METAS OBJETIVOS Y PLANES DE ACCION

No es suficiente el estar ocupado, la pregunta es ¿Cuál es la razón por la que estamos ocupados?

H.D. Thoreau

El siguiente paso en la planeación estratégica está basado en un marco estratégico de trabajo producto de los valores, comportamientos, filosofía, visión, misión y áreas de énfasis. Metas, objetivos y planes de acción traducen los conceptos desarrollados en las fases previas dentro de un plan funcional con acciones específicas y responsabilidades claramente definidas. Las declaraciones de las metas describen lo "Que queremos realizar" para así unir la diferencia existente entre futuro descrito en los valores y visión junto con enlistado actual definido cuando se tomó el inventario. Las metas son desarrolladas por cada área de énfasis. Los objetivos son declaraciones específicas que miden la actuación hacia las metas. El plan de acción es una lista escrita de las actividades, tareas, tiempos límites y responsabilidades seleccionados para cerrar la diferencia entre el presente y futuro. El plan de acción define "Como" hacer el puente para superar la diferencia..

METAS

Definición

1. Las metas son los elementos necesarios para construir el puente entre el presente y el futuro deseado.
2. Las metas son declaraciones muy amplias de intención en cada una de las mayores áreas de énfasis.
3. Las metas son simplemente las declaraciones de lo que se necesita realizar para así alcanzar el futuro deseado.
4. Las metas empiezan con un verbo de acción en infinitivo. Por ejemplo, "Iniciar las actividades de recaudación de fondos necesarias para asegurar una estabilidad financiera a largo plazo de la organización". Es una declaración de una meta que puede encontrarse en el área de énfasis financiera.

Las metas son amplias pero a su vez declaraciones definidas y claras. Escritas en forma simple y breve, una meta no es un deseo, pero si una declaración destinada para ser realizable. Las metas deben de evitar la ambigüedad y al mismo tiempo retener una flexibilidad que les prevenga el quedarse grabado en la piedra.

- ▼ El siguiente criterio puede ser muy útil para el desarrollo de las metas:
- ▼ Es la meta compatible con los valores y comportamientos de la organización?
- ▼ Podrá apoyar a la organización en su movimiento hacia su visión?
- ▼ Esta meta es aceptable y comprensible para la gente de la organización?
- ▼ Podrá esta meta unir al futuro y al presente de la organización?

Un simple juego de preguntas ayudarán a los planeadores a moverse de las metas, a los objetivos y a los planes de acción. Qué significa exactamente una meta?. Qué debemos hacer para alcanzar esta meta? Cómo sabremos cuando hayamos alcanzado la meta?

Las declaraciones de las metas, unen el hueco existente con el futuro que se desea, así como con el presente muchas organizaciones establecen indicadores más específicos y cuantificables. Más angostas que las metas que pueden ser usadas para medir el progreso de realización de las metas. Estos indicadores de medición son llamados objetivos.

OBJETIVOS

Definición

Los objetivos expresan resultados finales deseados y medibles para una organización, expresado en términos de medición (p. ej. tiempo, pesos) Los objetivos describen como una organización determinará su éxito alcanzando cada meta. Un objetivo tienen cuatro partes distintas:

1. Un verbo de acción que se enfoca en la realización p.ej.: iniciar, aumentar, dar.
2. Un resultado específico, medible y cuantificable usualmente expresado en porcentajes específicos y números p.ej.: 25% de aumento
3. Un tiempo límite específico para completar un resultado, normalmente basado en fechas del calendario o en eventos de la organización p.ej.: Marzo 31 o para la Asamblea General.
4. De ser posible, el costo de cada objetivo Los costos incluyen recursos financieros, humanos y materiales.

Por lo tanto, un objetivo, incluye a los siguientes elementos:
El verbo (de acción) + Resultado simple y medible (por tiempo límite) a Costos que incluyen pesos, horas de trabajo, materiales necesarios.

Muestra de Metas y Objetivos

META	OBJETIVO
Mejorar la capacitación de nuestro personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▼ El ofrecer seis cursos de capacitación hasta diciembre 31 con un costo que no exceda el 5% del presupuesto actual para capacitación y carga de trabajo del staff ▼ Aumentar el número de individuos capaces de usar el sistema de telecomunicaciones en un 20% por septiembre 1° (nota: no se incluyen costos)
Mejorar la imagen de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▼ El aumentar el conocimiento del público acerca de la organización hasta de un 5% por años y por los siguientes cinco años. (Los resultados comparados con la encuesta pública) ▼ El conducir una campaña pública de mayo a septiembre que incluya la distribución de un millón de artículos que no exceda \$300,000.

Los objetivos sólo necesitan cubrir el "Que" y el "Cuando" y deberán evitar describir el "Por qué" y el "Cómo". "El por qué" ha sido discutido previamente como parte del marco de referencia estratégico y del fijar metas. La descripción del "Cómo" es el propósito del plan de de acción.

Considere una visión de la organización que describa el futuro en el que la organización tienen mejor imagen que la que tienen el presente. La meta descrita en la parte superior "Mejorar la imagen de la organización" es apropiada., la meta se divide en objetivos medibles incluyendo una campaña pública para distribuir un millón de artículos.

Los objetivos no describen como ocurrirá esto. Cuáles son el millón de artículos: ¿Folletos con artículos para el hogar? ¿Muestras gratis de productos? ¿Posters? ¿Publicidad en radio y televisión? Estas decisiones se harán con mayor detalle en las etapas de planes de acción e implementación, por ahora, es importante recordar que la meta que origina la diferencia existente entre el presente y el futuro; los objetivos describen cual es la meta a conseguir y hacerla medible y específica.

Los objetivos describen resultados concretos y localizados y en un marco de tiempo específico. El criterio siguiente los podrá ayudar a desarrollar los objetivos:

- ▼ ¿Son los objetivos posibles de ser medidos fuera de tiempo?
- ▼ ¿Pueden ser verificados los resultados?
- ▼ ¿Son los objetivos realistas y accesible en un periodo razonable de tiempo?
- ▼ ¿Están relacionados con el tiempo, con tiempos límites específicos?

Como una nota de precaución, los planificadores deberán concentrarse en cosas que puedan medirse, para así tener éxito. Esto no es sólo una materia de medición. Los planificadores deben empezar con cero para medir las cosas importantes. Si la medición elegida para apoyar a los objetivos no es importante no tendrá valor para la planeación estratégica y deberá ser abandonada.

Los objetivos son presentados como una etapa opcional en la planeación estratégica aplicada. Algunas organizaciones necesitan objetivos para demostrar su responsabilidad, sin embargo, para muchas organizaciones, el desarrollo de los objetivos es una carga pesada y el esfuerzo es mayor que el valor. Es muy posible ir de las metas a los planes de acción y borrar el desarrollo de los objetivos completamente.

PLANES DE ACCION

Toda la información para el Plan Estratégico ha sido preparada con la excepción de las acciones específicas de "Cómo". El plan de acción usa la estructura de los valores, visión, misión, áreas de énfasis, metas y objetivos y crea actividades, tareas, responsabilidades, tiempos límites y recursos para asegurar que las metas sean realizadas y la visión alcanzada. El plan de acción es una lista escrita de pasos concretos. El desarrollo de esta lista, los planificadores deben analizar críticamente las actividades actuales de la organización. Es frecuente que las organizaciones queden atrapadas dentro de las viejas cosas porque así se han hecho durante mucho tiempo en el extremo opuesto, las organizaciones pueden estar inapropiadamente entusiastas acerca de crear nuevos acercamientos desarrollando nuevas actividades solamente y haciendo a un lado las antiguas un buen plan de acción combina los viejos y nuevos acercamientos. Las actividades seleccionadas deben de ser útiles para alcanzar las metas establecidas y deben estar apoyadas por los recursos humanos y financieros de la organización.

Un plan de acción ayuda a transformar las ideas en acción, es una herramienta para continuar el plan de acción. Define que (a través de actividades) cómo (a través de tareas), quién (a través de responsabilidades), cuando (a través de tiempos límites) y con qué (a través de recursos humanos y financieros), el Porqué ha sido definido a través de la visión, misión y metas. La tabla siguiente provee de un ejemplo de un plan de acción.

Como
 Las tareas son los
 para se logre la actividad. Las tareas son las partes más pequeñas
 de un plan de acción. Un plan de acción puede ser un
 entre completar el plan de acción y el grado de los recursos
 a perder tiempo valioso para la organización. Los cargos de trabajo
 los recursos existentes pueden conocerse realmente en relación a las
 necesidades del plan de acción

Tabla muestra del Plan de Acción

Area de énfasis: _____

Meta: _____

Actividad (Qué)	Prioridad (Rango)	Tarea (Cómo)	Responsabilidad (Quién)	Límite (Cuándo)	Recursos (Con qué)

Que Las actividades describen el trabajo más grande que deberá de hacerse. Las actividades deben de ser claras, descriptivos y hechas en lista por orden secuencial. Las actividades se unen directamente las declaraciones de las metas. Las actividades deben incluir a todas aquellas que la organización piensa llevar a cabo. (Algunas organizaciones tienden a poner solo las nuevas iniciativas dentro del plan. Esto hace que el jerarquizar y la distribución de los recursos sea casi imposible)

Rango Ver jerarquizar, página 200.

Cómo Las tareas son los pequeños trabajos que deben realizarse para que se logre la actividad. Las tareas son las partes manejables de una actividad, compuestas de componentes pequeños. Estas tareas son traducidas en planes específicos de trabajo para diferentes individuos o unidades de trabajo. Las tareas no incluyen tantos detalles como debería ser en los planes de trabajo individuales.

Quién Las responsabilidades incluyen una posición específica, título o nombre del grupo o individuo asignado a cada tarea. Las personas identificadas como responsables no necesariamente tienen que realizar la tarea por ellos mismos, pero si son los que cuentan para asegurar que se realice.

Cuando Los tiempos límite incluyen las fechas de inicio y terminación de todas las actividades y en algunos casos, para cada tarea. Para establecer tiempos límites realistas, es usual iniciar por la fecha de terminación de la actividad y trabajar en reversa hacia el presente. Demasiadas organizaciones tienden a establecer tiempos límite muy reducidos. Esto puede ser un fuerte incentivo para algunos, pero también puede ser el establecer el fracaso para otros debido a los eventos no esperados. Permite el tiempo para otras actividades o responsabilidades de trabajo cuando se marquen los tiempos límite.

Con Qué Los recursos incluyen el tiempo y esfuerzo de cada persona, materiales, espacios y equipo. Es necesario determinar los recursos necesarios para cada tarea. El más importante es el tiempo y esfuerzo de cada persona y casi siempre es menospreciado cuando se asignan recursos. Uno de los mayores beneficios de planear es el apoyo a las organizaciones en determinar la distribución de los recursos basados en la prioridad de ellos. Para hacer esto exitosamente, las actividades dentro de los planes de acción deben de estar jerarquizadas. (Ver página 200)

Distribución de Recursos

Distribuir los recursos, el "Con Qué", es muy difícil para muchas organizaciones; sin embargo, un plan estratégico es un proceso de búsqueda e implementación del mejor futuro para la organización. Esto no podrá realizarse sin la revisión de las implicaciones que los recursos traen a las actividades. ¿Cuánto tiempo, esfuerzo y dinero cuestan las diferentes actividades? ¿Son más que los recursos involucrados? Un pequeño retraso entre completar el plan de acción y el costo de los recursos puede llevarnos a perder tiempo valioso para la reflexión. Las cargas de trabajo cotidianas y los recursos existentes pueden conocerse realmente en relación a las necesidades del plan de acción.

Si una actividad es importante pero no hay recursos disponibles, el plan de acción deberá incluir algunas eventualidades. Hay normalmente muchas maneras para llevar a cabo una meta o actividad. Si una organización no lucrativa ha identificado el desarrollo de un plan de mercadotecnia como una actividad, hay muchas maneras de realizar esta actividad. La manera más cara de llevar a cabo esta actividad es el de contratar una persona para completar el plan de mercadotecnia; pero otras opciones, incluyen un contrato con una firma de mercadotecnia. Una reunión para "pensar", instituir un comité voluntario, o adaptar planes de mercadotecnia utilizados por organizaciones similares. El costo de estas opciones hará significativamente, pero el plan puede ser desarrollado por una o una combinación de las opciones. Los planificadores deben considerar también costos de arranque y los costos anuales de operación, asociados con las actividades elegidas.

Muchas actividades tienen implicaciones financieras a largo plazo, la planeación estratégica, convierte en un proceso continuo en la organización. Establecer un plan y prioridades se unen directamente al proceso del presupuesto. Los siguientes puntos ofrecen una gran ayuda:

- ▼ El sistema del presupuesto, deberá ser planeado e integrado dentro del proceso de planeación estratégica. Los líderes de mayor antigüedad deben apoyar a la planeación estratégica y al proceso del presupuesto.
- ▼ Los procesos de planeación estratégica y de presupuesto deben de llenar las características únicas de la organización
- ▼ Los presupuestos no deben dominar las decisiones; el establecer prioridades en la determinación de metas y actividades son lo más importante para el futuro de la organización, es lo que conducen las decisiones de presupuesto un pensamiento estratégico y planeación. Deben preceder al desarrollo del presupuesto.
- ▼ La organización debe comprender el propósito y las limitaciones del proceso del presupuesto. Debería haber una amplia participación en el establecimiento de prioridades de las metas y actividades elegidas y en el desarrollo del presupuesto. esto construye una comprensión del todo, y reduce a un juego el presupuesto dentro de las diferentes secciones de la organización.

Establecer Prioridades

Las actividades son clasificadas usando una variedad de criterios que incluyen el grado de contribución, la misión de la organización, impacto a largo plazo, costos en pesos y el costo en tiempo y esfuerzo de la gente. Este proceso asegura que los recursos humanos y financieros sean aplicados donde sean más necesarios y en actividades que prometan una buena inversión. Algunas organizaciones distinguen entre actividades que no son discretas que las que si. Las actividades no discretas deben de completar p.ej.: presupuesto de las áreas de actividades discretas pueden ser diferidas o canceladas hasta que haya más recursos. p.ej.: desarrollo de nuevos productos. Las actividades discretas deben de ser clasificadas en orden de prioridad para que sea claro que actividades son más importantes y garantizan recursos adicionales.

Establecer Prioridades Carta Muestra 1

ACTIVIDAD	DISCRETAS	NO DISCRETAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RANGO
REPORTE ANUAL		✓	20 DIAS	\$10,000	
FOLLETO DE EDUCACION PUBLICA	✓		4 DIAS	\$4,000	1
VIDEO DE SERVICIOS PUBLICOS	✓		30 DIAS	\$50,000	4

Otras organizaciones clasifican las actividades en debe hacerse y deberá hacerse y hacerse y puede. Estas actividades aún deben de costearse, pero su clasificación ayuda en tomar las decisiones para la acción.

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Establecer Prioridades Carta Muestra 2

ACTIVIDAD	DEBE HACERSE	DEBERIA HACERSE	PUEDE HACERSE
REPORTE ANUAL	✓		
FOLLETO DE EDUCACION PUBLICA		✓	
VIDEO DE SERVICIOS PUBLICOS			✓

Una vez completados el establecimiento de prioridades y se hayan hecho los costos, el siguiente check list puede ser usado para conocer y evaluarla calidad del plan de acción.

Check list para El Plan de Acción

1. Es el plan consistente con los valores, visión, misión de la organización?
2. ¿Los tiempos límite son realistas y distribuidos a lo largo del tiempo que dure el plan?
3. ¿Tiene la organización los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan?
4. ¿Tiene la organización los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan?
5. ¿La carga de trabajo es realista para varios individuos o grupos?
6. ¿Están las tareas y las actividades enlistadas en orden de prioridad con la más importante con el número 1 y no la más urgente?
7. ¿Son las tareas manejables y claramente definidas?
8. ¿El plan es flexible y factible con algunas eventualidades por lo inesperado?
9. ¿Está la gente de la organización entendida acerca del compromiso y comprometida con el plan?
10. ¿El plan llevará a la organización hacia su visión y el cumplimiento de sus metas?

Y finalmente unos tips para desarrollar los planes de acción que podrán ayudar a algunas organizaciones a reducir los bloques que impiden su implementación efectiva.

Tip 1 Mantengan el plan de manera realista. El entusiasmo y animación generados en las sesiones de planeación, pueden desvirtuar las percepciones de lo que verdaderamente es posible. Mucho de la parte estratégica del proceso de planeación les creativa pensando hacia el futuro. El desarrollo del plan de acción es, en contraste, algo pragmático. El plan de acción deberá incluir las actividades en que la organización está involucrada actualmente. El pastel casi está lleno y la organización deberá ser realista acerca de los nuevos artículos (cuantos) pueden ser añadidos a menos que algunos artículos dejen de usarse. Intenten lo que es manejable.

Tip 2 Involucren a todo mundo responsable para la implementación del plan en su desarrollo. Si el plan de acción es claro solamente para aquellos que lo desarrollaron será difícil su implementación. Hagan compromiso para el plan y faciliten su implementación involucrando a aquellos individuos que tienen un interés.

Tip 3 Describe las tareas y divídelas en partes manejables. Casi siempre es difícil de empacar los conceptos desarrollados en las sesiones creativas dentro de un "container" que sean prácticos y fáciles de comprender. Los conceptos necesitan partirse en tareas manejables que pueden ser implementadas. Reconoce que las actividades o conceptos que no son seguidas de explicaciones verbales más detalladas pueden ayudar cuando se asignan tareas a individuos o grupos.

Tip 4 Distribuye los tiempos en todo el periodo que dure el plan. Es Casi siempre imposible llevar a cabo todo el primer años del plan. Planeadores sin experiencia reaccionan con alarma ante la sugerencia que una actividad pueda ser pospuesta por año completo (o más), antes que se inicie. Vive con coraje y planea responsablemente: presenta actividades en cada años del plan. Un plan varía de dos a cinco años, dependiendo el grado de crecimiento y cambios en la organización.

Establecer Prioridades Carta Muestra 2

ACTIVIDAD	DEBE HACERSE	DEBERIA HACERSE	PUEDE HACERSE
REPORTE ANUAL	✓		
FOLLETO DE EDUCACION PUBLICA		✓	
VIDEO DE SERVICIOS PUBLICOS			✓

Una vez completados el establecimiento de prioridades y se hayan hecho los costos, el siguiente check list puede ser usado para conocer y evaluarla calidad del plan de acción.

Check list para El Plan de Acción

1. Es el plan consistente con los valores, visión, misión de la organización?
2. ¿Los tiempos límite son realistas y distribuidos a lo largo del tiempo que dure el plan?
3. ¿Tiene la organización los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan?
4. ¿Tiene la organización los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan?
5. ¿La carga de trabajo es realista para varios individuos o grupos?
6. ¿Están las tareas y las actividades enlistadas en orden de prioridad con la más importante con el número 1 y no la más urgente?
7. ¿Son las tareas manejables y claramente definidas?
8. ¿El plan es flexible y factible con algunas eventualidades por lo inesperado?
9. ¿Está la gente de la organización entendida acerca del compromiso y comprometida con el plan?
10. ¿El plan llevará a la organización hacia su visión y el cumplimiento de sus metas?

Y finalmente unos tips para desarrollar los planes de acción que podrán ayudar a algunas organizaciones a reducir los bloques que impiden su implementación efectiva.

Tip 1 Mantengan el plan de manera realista. El entusiasmo y animación generados en las sesiones de planeación, pueden desvirtuar las percepciones de lo que verdaderamente es posible. Mucho de la parte estratégica del proceso de planeación les creativa pensando hacia el futuro. El desarrollo del plan de acción es, en contraste, algo pragmático. El plan de acción deberá incluir las actividades en que la organización está involucrada actualmente. El pastel casi está lleno y la organización deberá ser realista acerca de los nuevos artículos (cuantos) pueden ser añadidos a menos que algunos artículos dejen de usarse. Intenten lo que es manejable.

Tip 2 Involucren a todo mundo responsable para la implementación del plan en su desarrollo. Si el plan de acción es claro solamente para aquellos que lo desarrollaron será difícil su implementación. Hagan compromiso para el plan y faciliten su implementación involucrando a aquellos individuos que tienen un interés.

Tip 3 Describe las tareas y divídelas en partes manejables. Casi siempre es difícil de empacar los conceptos desarrollados en las sesiones creativas dentro de un "container" que sean prácticos y fáciles de comprender. Los conceptos necesitan partirse en tareas manejables que pueden ser implementadas. Reconoce que las actividades o conceptos que no son seguidas de explicaciones verbales más detalladas pueden ayudar cuando se asignan tareas a individuos o grupos.

Tip 4 Distribuye los tiempos en todo el periodo que dure el plan. Es Casi siempre imposible llevar a cabo todo el primer años del plan. Planeadores sin experiencia reaccionan con alarma ante la sugerencia que una actividad pueda ser pospuesta por año completo (o más), antes que se inicie. Vive con coraje y planea responsablemente: presenta actividades en cada años del plan. Un plan varía de dos a cinco años, dependiendo el grado de crecimiento y cambios en la organización.

Tip 5 Calculen los recursos humanos y financieros necesarios para la implementación de las actividades del plan. Una vez que, el que, como, quien, y cuando, han sido desarrollados determinen los recursos humanos y financieros necesarios para realizar la actividad. Esta última etapa completa el plan de acción, dándonos información anticipada de los costos para la organización. El plan puede necesitar ser ajustado después de este paso, moviendo las actividades en años alternos o encontrando nuevos recursos.

PLAN DE CONTINGENCIA

Los planes de contingencia están asociados con planes estratégicos pero no son usualmente parte de ellos. Los planes de contingencia preparan a la organización para tomar acciones específicas, cuando un evento no planeado o determinada condición aparece. Estos eventos o condiciones son de baja probabilidad (de otra manera estuvieran incluidos en el plan) pero si se llevaran a cabo tienen el potencial de perjudicar a ambos, el plan y a la organización. Los planes de contingencia preparan a la organización para actuar con lo inesperado.- Una falla de computadora que resulta en una gran pérdida de datos. La renuncia de empleados clave, el retraso en el lanzamiento de un nuevo producto, una reducción significativa en una fuente de utilidad o la baja de artículos del inventario.

Para llevar a cabo los planes de contingencia, la organización puede seguir tres pasos simples:

1. Identificar eventos potenciales y críticos y determinar su grado de probabilidad. Selecciona no más de seis eventos, la carga de trabajo es extensa y se puede perder mucho tiempo preocupándose de cualquier contingencia posible.
2. Desarrolla estrategias para actuar con el evento si este ocurriera. Esta tarea es idéntica a los planes de acción enfocándose esta vez en como actuar con el evento.

3. Establece puntos de ataque o señales que puedan prevenir a la organización de la probabilidad que un evento ocurra, por ejemplo,, muchas organizaciones tienen puntos de prevención para indicar duplicidad de órdenes en su inventario.

Con el plan de acción completado, la organización ya está lista para implementar las acciones descritas. El siguiente capítulo nos da una guía para una implementación efectiva de los planes de acción con una evaluación progresiva.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DE BIBLIOTECAS

CAPILLA ALFONSO DE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

METAS, OBJETIVOS Y PLANES DE ACCION ▼ HERRAMIENTAS

Descripción de herramientas

HERRAMIENTA	PAG #	USO
Declaración de metas	208	Una herramienta de cuatro pasos para identificar la diferencia entre el estado actual y el futuro deseado y convertir esta diferencia en una declaración de meta.
Establecer una meta	209	Un método alternativo en el establecimiento de las declaraciones de metas. tanto esta como la herramienta previa consiguen el mismo producto final
Entrada a los planes de acción	211	Una herramienta para identificar las actividades para alcanzar la meta. Las actividades son evaluadas en los términos de prioridad y tiempos. Esta herramienta es usada para reunir información cuando no hay suficiente tiempo para completar un plan de acción más detallado.
Pasos en los planes de acción	212	Una herramienta para educar a las personas en los componentes del plan de acción. Esta herramienta es útil como boletín o una diapositiva fija.

Descripción de Herramientas (continuación)

HERRAMIENTA	PAG #	USO
Carta del plan de acción	213	Una herramienta para desarrollar de manera detallada os planes de acción necesarios para cada meta incluyendo las actividades tareas, responsabilidades, tiempos y recursos.
Establecer prioridades 1	214	Una herramienta para clasificar las actividades del plan en orden de prioridad.
Establecer prioridades 2	215	Una alternativa simple a la previa para clasificar las actividades en orden de prioridad.
Checklist del plan	216	En checklist para medir la calidad del plan hasta su finalización

Nota. Estas herramientas ofrecen una variedad de diferentes formatos y contenidos para ayudar a la organización a desarrollar sus metas, objetivos y planes de acción. No es la intención que todas las herramientas sean usadas. Seleccione aquellas que sean más apropiadas para su organización y sus necesidades.

DECLARACION DE LA META

Area de énfasis: _____

1. ¿Dónde estamos ahora?
(Estado actual)

2. ¿Dónde queremos estar?
(visión)

3. Análisis de diferencias
(Diferencias entre el estado actual y la visión)

4. Declaración de la meta
(Una declaración amplia de lo que queremos realizar para unir la
diferencia entre el estado actual y el futuro)

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESTABLECER METAS

Area de énfasis: _____

Tarea 1:

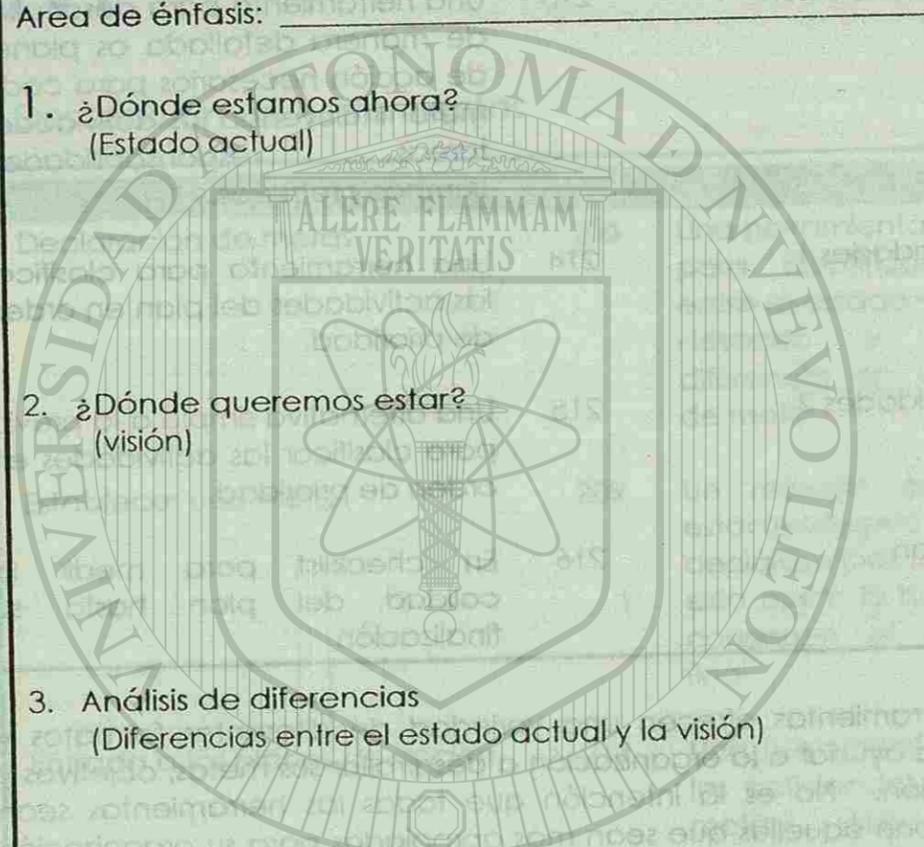
1. ¿Qué es lo que va bien en esta área?

2. ¿Qué necesitamos mejorar?

3. Sueña un poco, en cuatro años, ¿Qué te gustaría ver que estuviera pasando en esta área?

4. Para mejorar esta área, enlista tus prioridades de acción. (Nota: La acción incluye inicio, mantenimiento y supresión de iniciativas)

CAPILLA ALFONSO X
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



Pasos para los Planes de Acción

1. Actividades

Determinar las actividades que deben de ser realizadas para así alcanzar cada meta

2. Tareas

Divide cada actividad en pequeñas tareas manejables

3. Responsabilidades

Asigna la responsabilidad de cada actividad al individuo o grupo más apropiado. Este individuo o grupo puede después asignar responsabilidades de las diferentes tareas a los otros.

4. Tiempos

Establecer tiempos realistas para el inicio y finalización de cada tarea y actividad. Se realista con los tiempos y permite alguna flexibilidad para eventos inesperados.

5. Recursos

Asigna los recursos necesarios para completar las actividades y tareas. El asignar los recursos incluye los humanos y los financieros.

Carta para los Planes de Acción

Area de énfasis: _____

Meta: _____

ACTIVIDAD (QUE)	TAREAS (COMO)	RESPONSABILIDAD (QUIEN)	TIEMPO LIMITE (CUANDO)	RECURSOS (CON QUE)

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Establecer Prioridades 1

Las actividades son clasificadas de acuerdo a una gran variedad de criterios incluyendo el grado de contribución de la misión de la organización, impacto a largo plazo, costo en pesos, y costo en tiempo y en esfuerzo de la gente. Este proceso asegura que los recursos humanos y financieros sean aplicados a lo que es necesario y par actividades en donde la organización saldrá beneficiada.

Una clasificación usada por algunas organizaciones determina qué actividades son no discretas y cuales si. Las actividades no discretas deben de ser completadas o llevadas la cabo las actividades discretas pueden ser diferidas o canceladas si los recursos no están disponibles.. Las actividades descritas deberán ser clasificadas en orden de prioridad para así conocer cuales actividades son las más importantes en cuanto a los recursos estén disponibles. Estas actividades pueden ser implementadas.

ACTIVIDAD	DISCRETAS	NO DISCRETAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	CLASIFICACION

Establecer Prioridades 2

Otra manera de deteminar estas listas, es la de clasificar las actividades en tres categorías: Deben de: Deberían de: y Puede ser. Otra vez las actividades, aún necesitan ser costeadas, pero la clasificación ayuda a tomar decisiones para la acción.

ACTIVIDAD	DEBE DE	DEBERIA DE	PUEDA SER

Checklist del Plan

Contesta a las siguientes preguntas "si" o "no" colocando una marca ✓ en el espacio de la columna apropiada. Un plan efectivo contesta "si" a todas las preguntas.

	SI	NO
1. ¿Es el plan consistente con los valores, misión de la organización?	_____	_____
2. ¿Los tiempos en el plan son realistas y distribuidos en todo el tiempo que dure el plan?	_____	_____
3. ¿Tiene la organización los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan?	_____	_____
4. ¿Tiene la organización los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan?	_____	_____
5. ¿Es la carga de trabajo realiza para algunos individuos o grupos?	_____	_____
6. ¿Están en listas las actividades y tareas en orden de prioridad, con la más importante encabezando la lista?	_____	_____
7. ¿Están las tareas claramente definidas y manejables?	_____	_____
8. ¿El plan es factible y flexible con algunas eventualidades por lo inesperado ?	_____	_____
9. ¿La gente en la organización tiene conocimiento acerca del compromiso y comprometidas con el plan?	_____	_____
10. ¿El plan guiará a la organización hacia su visión y realización de sus metas?	_____	_____

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

IMPLEMENTACION
Y
EVALUACION

"Habiendo perdido de vista nuestro objetivo redoblamos nuestros esfuerzos."

Viejo proverbio

A este punto los recursos han tenido que ver con el desarrollo de un plan estratégico que pueda servir como el mapa de la organización. El plan estratégico dirige todas las decisiones de la organización, enfocando la energía de esta en sus valores y una visión compartida y su misión en cada fase del desarrollo del plan estratégico. El proceso ha motivado la participación de aquellos que se ven afectados por el plan. Una comunicación temprana y una clara comprensión de la visión y misión de la organización son componentes importantes de la estrategia general de implementación.

La implementación es la transición del estado presente al estado futuro. La transición puede presentar algunas complejidades que serán un reto para los líderes de la organización. Conforme avanza la implementación empiezan los cambios trayendo consigo tres tipos de condiciones: aquellos que ya existían antes del plan, aquellos que surgirán cuando hayan alcanzado su visión y condiciones inmediatas donde la gente está trabajando en relaciones y actividades diferentes del presente y del futuro. En estos tiempos de cambio, las organizaciones se encuentran siempre en transición y se enfrentan a una serie de condiciones del pasado, presente y futuro. La gente necesita ayuda para ajustarse a los cambios. Involucrarse en el proceso y una efectiva comunicación ayuda a la gente a trabajar con el cambio.

Checklist del Plan

Contesta a las siguientes preguntas "si" o "no" colocando una marca ✓ en el espacio de la columna apropiada. Un plan efectivo contesta "si" a todas las preguntas.

	SI	NO
1. ¿Es el plan consistente con los valores, misión de la organización?	_____	_____
2. ¿Los tiempos en el plan son realistas y distribuidos en todo el tiempo que dure el plan?	_____	_____
3. ¿Tiene la organización los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan?	_____	_____
4. ¿Tiene la organización los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan?	_____	_____
5. ¿Es la carga de trabajo realiza para algunos individuos o grupos?	_____	_____
6. ¿Están en listas las actividades y tareas en orden de prioridad, con la más importante encabezando la lista?	_____	_____
7. ¿Están las tareas claramente definidas y manejables?	_____	_____
8. ¿El plan es factible y flexible con algunas eventualidades por lo inesperado ?	_____	_____
9. ¿La gente en la organización tiene conocimiento acerca del compromiso y comprometidas con el plan?	_____	_____
10. ¿El plan guiará a la organización hacia su visión y realización de sus metas?	_____	_____

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

IMPLEMENTACION
Y
EVALUACION

"Habiendo perdido de vista nuestro objetivo redoblamos nuestros esfuerzos."

Viejo proverbio

A este punto los recursos han tenido que ver con el desarrollo de un plan estratégico que pueda servir como el mapa de la organización. El plan estratégico dirige todas las decisiones de la organización, enfocando la energía de esta en sus valores y una visión compartida y su misión en cada fase del desarrollo del plan estratégico. El proceso ha motivado la participación de aquellos que se ven afectados por el plan. Una comunicación temprana y una clara comprensión de la visión y misión de la organización son componentes importantes de la estrategia general de implementación.

La implementación es la transición del estado presente al estado futuro. La transición puede presentar algunas complejidades que serán un reto para los líderes de la organización. Conforme avanza la implementación empiezan los cambios trayendo consigo tres tipos de condiciones: aquellos que ya existían antes del plan, aquellos que surgirán cuando hayan alcanzado su visión y condiciones inmediatas donde la gente está trabajando en relaciones y actividades diferentes del presente y del futuro. En estos tiempos de cambio, las organizaciones se encuentran siempre en transición y se enfrentan a una serie de condiciones del pasado, presente y futuro. La gente necesita ayuda para ajustarse a los cambios. Involucrarse en el proceso y una efectiva comunicación ayuda a la gente a trabajar con el cambio.

IMPLEMENTACION

La implementación es acción. Incluye trabajo de planeación, distribución de recursos, movilizar a la gente para llevar a cabo el plan, revisión, reparación y replantear. La planeación estratégica y la implementación del plan llega a convertirse en un proceso continuo: el proceso se une íntegramente con todos los sistemas y manejos de la organización y la planeación estratégica asume su lugar como una función continua dentro de la organización. Esto no significa que la planeación estratégica llegue a considerarse como una burocracia y falta de creatividad. Es importante de reservar un lugar especial para la planeación estratégica para que la gente continúe pensando y actuando estratégicamente. El reconocimiento y recompensas para el pensamiento estratégico deberá ser parte de la cultura organizacional.

Del Plan a la Acción

Ahora la organización tiene un plan estratégico que inicia con los valores, comportamientos y una filosofía, una visión del futuro deseado, una declaración del propósito de la organización (misión) y áreas de prioridad para la planeación (área de énfasis). El marco de trabajo es operado en base a metas, objetivos y planes de acción, con actividades, tareas, tiempos límite, responsabilidades y recursos. Este paquete entero deberá ser adoptado formalmente por la organización. Algunos pasos claves los ayudarán en cambiar el documento escrito p.ej.: el plan, en actividades que cumplan la misión y metas de la organización. p.ej.: acción.

Paso 1: Conducir un Análisis de Campos de Fuerza

Discutidos en la sección de preparación al plan y valores, esta técnica ayuda a la organización en tomar un último vistazo al ambiente antes de iniciar las acciones del plan. El análisis de los campos de fuerza deberá enfocarse en las mismas cuestiones básicas relacionadas con los factores de apoyo y restricción.

1. Ahora que tenemos nuestro plan, que se puede obtener en el camino de una implementación efectiva?
2. Qué otros recursos se podrán explotar para apoyar nuestro plan?

El análisis de los campos de fuerza ayuda a la organización a enfocarse en que puede ayudar y que puede entorpecer la implementación del plan. Siguiendo este análisis, la organización deberá desarrollar algunas estrategias adicionales para aprovechar las fuerzas de apoyo y minimizar aquellas fuerzas que se resisten. En esta etapa la organización está solo observando aquellas fuerzas obvias o fallas que pudieran ser pasadas por alto. Evite una búsqueda detallada de cualquier cosa que pudiera ir mal, eso puede ser autodestructivo, desmotivante y probablemente una pérdida de tiempo. Este atento de las especulaciones y de los "si hubiera". Enfóquese en la meta grande.

Paso 2. Asignar un Coordinador del Plan

Un coordinador del plan facilita la implementación del plan ya que trabaja con otros en la distribución del trabajo a los varios individuos o departamentos. El coordinador establece el enlace con diferentes participantes y provee de una comunicación y dirección necesaria para la implementación del plan. Es de mantener la energía de la organización enfocada en el plan y sus actividades. Frecuentemente nuevas sugerencias vienen del exterior del plan se interfieren en el tiempo otorgado para las diferentes actividades.

Ya que el plan es la dirección "autorizada" de la organización, cualquier cosa que no esté en el plan deberá ponerse en pendiente a revisión. En muchos casos las actividades problemáticas son simplemente reciclables de un punto al inicio del proceso de planeación en donde fueron excluidas o clasificadas en un rango muy bajo de prioridad donde nuevas ideas que ya están dentro del plan. Las nuevas actividades podrán solamente entrar a funcionar haciendo a un lado a las existentes cuando su rango de prioridad sea aprobado por un amplio criterio. El coordinador del plan puede facilitar examen y evaluación de las "nuevas" ideas con otros jugadores claves.

Paso 3 Asigne Responsabilidades para el Plan de Actividades

El coordinador del plan asegura que todas las responsabilidades definidas dentro del plan sean asignadas. En muchos casos, esto no es difícil debido a que los individuos que desarrollaron el plan de acción son los más adecuados para llevar a cabo las tareas. Cada grupo o individuo o grupo de trabajo debe de comprender los siguientes seis puntos acerca de su asignación.

- ▼ El panorama general de la actividad
- ▼ Las tareas individuales dentro de la actividad
- ▼ El producto o resultado final deseado
- ▼ La ayuda disponible para completar las tareas (p.e.): finanzas, materiales, equipo, recursos humanos
- ▼ Los tiempos incluyendo fechas de inicio y terminación.
- ▼ La información de respaldo y material disponible.

El coordinador del plan asegura que todo mundo se sienta cómodo con sus tareas y comprenda lo que se espera de ellos y cuando el coordinador del plan monitorea el proceso de cada una de las actividades.

Paso 4 Desarrolle Planes de Trabajo Individuales o de Grupo

El plan de acción no describe los puntos específicos en como deberá ser lograda cada actividad. Idealmente, cada individuo o grupo desarrollan un plan de trabajo donde se incluye la implementación de las actividades. Un plan de acción es diseñado en respuesta a las siguientes preguntas:

- I. ¿Qué se espera de mí para la implementación del plan estratégico?
- II. ¿Cuáles son mis prioridades y mis tiempos?
- III. ¿Qué haré específicamente? Cuando? Cómo?
- IV. ¿Cómo encaja mi trabajo en el plan estratégico general de la organización?
- V. ¿Con qué bases serán medidos los éxitos/fracasos?

El lugar de trabajo, los planes de trabajo generalmente son usados como las bases para la apreciación de como se desenvuelve. Donde este sea el caso el plan de trabajo deberá ser desarrollado en conjunto con el supervisor de trabajo y sus colegas cuyos planes de trabajo y actividades se relacionen. El resultado será varios planes de trabajo individuales y de grupo. La culminación traducirá el plan estratégico en actividades y prioridades operacionales.

Paso 5: Confirme los Recursos Necesarios

Una imagen clara de los recursos necesarios para activar el plan estratégico surge del desarrollo de los planes de trabajo bien detalladas. Si el plan debe triunfar los recursos necesarios deberán dirigirse a las actividades prioritarias. En este punto de la implementación la mayoría de la gente está comprometida con el cambio creyendo que la organización quiere y necesita cambiar. Si los recursos necesarios no viene con rapidez

ya sea financieros, materiales, equipo o humanos, el deseo de cambio puede desvanecerse muy rápidamente. El plan no es visto como importante y por lo tanto alguna pérdida de la moral por el tiempo y esfuerzo hecho. Una vez que los recursos sean uniformes el plan estratégico puede ser rápidamente fuente de conflictos, como una unidad pelea con otra por un cierto recurso.

Las prioridades para la distribución de los recursos fueron determinados durante el establecimiento de las prioridades. Si los recursos adecuados no se encontraban disponibles, algunas cosas debieron ser eliminadas del plan o tenerlas en reserva, con la esperanza de que recursos adicionales puedan estar disponibles finalmente. Como el proceso de planeación estratégica es un proceso continuo dentro de la organización, la colocación de los recursos es determinada por el desarrollo del plan y no durante la fase de implementación cuando todo el plan ha sido dividido en varios individuos o grupos.

En el nivel operacional, la organización usa el proceso del presupuesto para casar planes con acción y gente con dinero. Si no ha ocurrido en fases anteriores del proceso de planeación, el tabulador de un presupuesto se forzará a establecer prioridades. Es más divisible el establecer prioridades continuamente con el presupuesto debido a la competencia generada entre los miembros.

La colocación de los recursos humanos se convierte en una faceta importante de la administración de personal con descripciones bien detalladas de los puestos y planes de trabajo. Los proyectos contenidos en el plan estratégico ofrecen oportunidad significativa para un uso más efectivo de los recursos humanos. Si por ejemplo, el plan identifica una estrategia mayor de mercadotecnia como una llave de confianza, el desarrollo efectivo y la implementación de la estrategia de mercadotecnia requerirá de los recursos humanos y financieros. Mientras más se acerca la hora de la implementación el tipo de recursos necesarios puede cambiar. Parte del proceso de planeación estratégica identificará esta necesidad en el futuro y las actividades para un nuevo reclutamiento o una capacitación del personal se convertirán en parte del plan habitual.

Paso 6: Establece un Sistema de Comunicación

Una vez que la gente, las actividades y los recursos estén en su lugar, la acción se inicia. En este punto es importante mantener a los individuos y los grupos en contacto unos con otros y con todo el plan. El coordinador del plan asegura la comunicación entre los miembros activos del plan.

Una de las técnicas usadas para apoyar la comunicación entre todos los jugadores es de poner una tabla de responsabilidades (descritas en el capítulo 2: preparación del plan). El colocar en una tabla de responsabilidades los récords de los varios jugadores que tienen en sus tareas o etapas del proceso. Las responsabilidades más comunes son de iniciar la acción, de aprobar, de apoyar previendo de recursos y experiencia, de estar informado de las acciones, y de ser responsable de que las acciones se realicen. El individuo asignado como responsable puede asignar la tarea a alguien más de iniciar o de hacer, pero aun mantiene la responsabilidad para completar la acción.

MUESTRA DE TABLA DE RESPONSABILIDADES

Area de responsabilidad: Marketing

- Códigos:
- I = Inicio de las acciones
 - A = Aprobar la acción o la continuación al siguiente paso
 - S = Apoyo o soporte a la acción, proveyendo de recursos e información
 - R = Responsable que las acciones sean hechas, puede asignar la tarea pero aún mantiene la responsabilidad
 - B = Estar informado. Una responsabilidad pasiva pero la persona deberá mantener informados a los miembros.

Actividad o acción	Jugadores claves				
	Presidente	Comité de planeación	Líder de unidad	Grupo de inv y desarr.	Colaboradores
Plan de marketing	A	R	S	I	S
Campaña de plan de donación	A	R	S	B	B

ya sea financieros, materiales, equipo o humanos, el deseo de cambio puede desvanecerse muy rápidamente. El plan no es visto como importante y por lo tanto alguna pérdida de la moral por el tiempo y esfuerzo hecho. Una vez que los recursos sean uniformes el plan estratégico puede ser rápidamente fuente de conflictos, como una unidad pelea con otra por un cierto recurso.

Las prioridades para la distribución de los recursos fueron determinados durante el establecimiento de las prioridades. Si los recursos adecuados no se encontraban disponibles, algunas cosas debieron ser eliminadas del plan o tenerlas en reserva, con la esperanza de que recursos adicionales puedan estar disponibles finalmente. Como el proceso de planeación estratégica es un proceso continuo dentro de la organización, la colocación de los recursos es determinada por el desarrollo del plan y no durante la fase de implementación cuando todo el plan ha sido dividido en varios individuos o grupos.

En el nivel operacional, la organización usa el proceso del presupuesto para casar planes con acción y gente con dinero. Si no ha ocurrido en fases anteriores del proceso de planeación, el tabulador de un presupuesto se forzará a establecer prioridades. Es más divisible el establecer prioridades continuamente con el presupuesto debido a la competencia generada entre los miembros.

La colocación de los recursos humanos se convierte en una faceta importante de la administración de personal con descripciones bien detalladas de los puestos y planes de trabajo. Los proyectos contenidos en el plan estratégico ofrecen oportunidad significativa para un uso más efectivo de los recursos humanos. Si por ejemplo, el plan identifica una estrategia mayor de mercadotecnia como una llave de confianza, el desarrollo efectivo y la implementación de la estrategia de mercadotecnia requerirá de los recursos humanos y financieros. Mientras más se acerca la hora de la implementación el tipo de recursos necesarios puede cambiar. Parte del proceso de planeación estratégica identificará esta necesidad en el futuro y las actividades para un nuevo reclutamiento o una capacitación del personal se convertirán en parte del plan habitual.

Paso 6: Establece un Sistema de Comunicación

Una vez que la gente, las actividades y los recursos estén en su lugar, la acción se inicia. En este punto es importante mantener a los individuos y los grupos en contacto unos con otros y con todo el plan. El coordinador del plan asegura la comunicación entre los miembros activos del plan.

Una de las técnicas usadas para apoyar la comunicación entre todos los jugadores es de poner una tabla de responsabilidades (descritas en el capítulo 2: preparación del plan). El colocar en una tabla de responsabilidades los récords de los varios jugadores que tienen en sus tareas o etapas del proceso. Las responsabilidades más comunes son de iniciar la acción, de aprobar, de apoyar previendo de recursos y experiencia, de estar informado de las acciones, y de ser responsable de que las acciones se realicen. El individuo asignado como responsable puede asignar la tarea a alguien más de iniciar o de hacer, pero aun mantiene la responsabilidad para completar la acción.

MUESTRA DE TABLA DE RESPONSABILIDADES

Area de responsabilidad: Marketing

- Códigos:
- I = Inicio de las acciones
 - A = Aprobar la acción o la continuación al siguiente paso
 - S = Apoyo o soporte a la acción, proveyendo de recursos e información
 - R = Responsable que las acciones sean hechas, puede asignar la tarea pero aún mantiene la responsabilidad
 - B = Estar informado. Una responsabilidad pasiva pero la persona deberá mantener informados a los miembros.

Actividad o acción	Jugadores claves				
	Presidente	Comité de planeación	Líder de unidad	Grupo de inv y desarr.	Colaboradores
Plan de marketing	A	R	S	I	S
Campaña de plan de donación	A	R	S	B	B

La tabla de responsabilidades facilita la comunicación clara, apropiada a las necesidades de diferentes individuos y grupos. Debido a que el éxito del plan es parcialmente ligado a la comprensión y compromiso al plan (especialmente los valores, visión y misión), la gente de la organización necesita de conocer el progreso del plan. Una comunicación regular acerca del progreso provee una oportunidad de mantener la visión enfrente de la gente.

Las comunicaciones pueden convergir en una variedad de maneras. Si la organización tiene una forma de carta de información, una columna regular del "proceso del plan" se puede incluir. Memos administrativos reconociendo los logros, quien esta haciendo que cosa para alcanzar la visión, futuros retos, etc. Pueden circular a un costo muy bajo de dinero y de tiempo. El progreso debe y puede ser comunicado verbalmente en una junta y otras reuniones importantes de la organización. Si la planeación estratégica es verdaderamente el mapa de la organización, puede ser usado para revisar las agendas de las reuniones. Reuniones muy grandes como puede ser la reunión anual provee de una oportunidad de educar y de informar. Los valores, visión y misión deben estarse repitiendo a intervalos regulares para asegurar que todo mundo comprende y esta comprometido con la imagen de la organización.

PASO 7: ESTABLECE UN CALENDARIO DEL PLAN

Uno de los pasos mas simples en la implementación es el de colocar a cada actividad y tarea en su lugar en un calendario anual. Un resumen que este a la vista apoya a la coordinación identificando el trabajo pesado cuando diversas actividades están sucediendo al mismo tiempo. El calendario también puede apoyar a ver el flujo de dinero cuando este sea requerido y otros problemas potenciales de los recursos. Viéndolo como un todo, puede ser prudente el ajustar algunos marcos de tiempo para asegurar una carga de trabajo mas equitativa y un mejor control del dinero.

CALENDARIO MUESTRA DEL PLAN

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
PLAN DE MARKETING											
▼ Plan de opciones	X										
▼ Plan de aportaciones		X									
▼ Revisión del plan			X								
▼ Distribución de recursos				X							
Campaña del plan de donaciones											
▼ Preparación del mensaje y kit			X								
▼ Hacer una lista para el correo			X								
▼ Capacitación del personal				X							
▼ Implementación de la campaña					X	X	X	X			

PASO 8: ESTABLECER UN SISTEMA DE RECONOCIMIENTO

Los individuos que trabajan duro para lograr las metas de la organización merecen ser reconocidos. Las recompensas individuales es una excelente forma de comunicar el mensaje de la organización de que el plan es importante y valioso. El reconocimiento a unos cuantos es usualmente una motivación para muchos. El reconocimiento puede tomar una variedad de formas desde una palmada en la espalda hasta una promoción. Es importante de encontrar el tipo apropiado de reconocimiento para los diferentes individuos.

Los reconocimientos no necesitan ser monetarios. En la otra mano, dependiendo de los comportamientos de la organización, los reconocimientos monetarios pudieran tener mas valor. En años mas recientes, otras distinciones están remplazando a las monetarias. Los nuevos tipos de reconocimiento incluyen una membresia a un club de salud, las cuentas o gastos de entretenimientos, suscripciones de diversos tipos, viajes, funciones de reconocimientos a voluntarios, oportunidades profesionales. Sin importar el tipo de reconocimiento, una de las principales acciones de motivación del personal para que continuen con la implementación es el reconocimiento público por su trabajo realizado. Esto constituye una relación ganador-ganador para la organización y para el plan.

PREGUNTAS ACERCA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hay un dicho que dice "a la forma le sigue su funcionamiento". Una organización determinará su "función" -su misión, actividades y prioridades - antes de determinar la "forma" o estructura. Con un plan estratégico finalizada la pregunta de la estructura de la organización casi siempre se levanta. "Como se dice a la forma le sigue su funcionamiento". Una vez que el plan (funcionamiento) esta completo, muchos se preguntan si la estructura es la apropiada. He aquí algunas preguntas que se hacen hacia el final del proceso de planeación estratégica:

- ▼ Tenemos la estructura correcta, nos han dado nuestros planes y que hacemos por el negocio ?
- ▼ Están todos los componentes y unidades de trabajo contribuyendo a la visión de la organización ?
- ▼ Podríamos eliminar o combinar algunas unidades y funcionar igual de bien?
- ▼ Nuestra estructura oculta o nos previene de tener trabajo hecho?
- ▼ ¿Cuál es la estructura de organizaciones similares que son exitosas en llevar a acabo su misión?

El tema de la estructura no es simple. Reconfigurando la estructura formal de una organización es un instrumento muy brusco para el cambio. El cambio estructural casi siempre toma años en implementarse. El tiempo es mucho mejor gastarlo en la construcción de la organización, en vez de instalar una nueva estructura.

La organización es como un organismo con la analogía extendiéndola a incluir la anatomía, fisiología y psicología de la organización. Con esta secuencia, la organización primero trata con la psicología, los valores y comportamientos que maquillan a la cultura de la organización. Los sistemas y reacciones que permiten la circulación a través de la organización representa la fisiología de la organización. Solamente después de que la psicología y fisiología estén perfectamente en su lugar permitirán que la organización reorganice su anatomía por medio de los cambios en la estructura de la organización.(4)

Debido a que una organización es una transición del presente al futuro deseado, la estructura es envolvente. Si es tomado mucho tiempo en debatir entre los méritos de diferentes estructuras es tiempo valioso que pudiera utilizar en estar haciendo negocios. Estructuras informales, enfocadas en obtener el trabajo, tienden a desarrollarse. Los líderes de la organización deben de vigilar las estructuras informales muy de cerca para asegurarse que el cambio es minimizado cuando esto llegue a ser un su tiempo algo formal y una estructura evolucionada.

Un manual entero pudiera ser escrito sobre estructuras de las organizaciones. La experiencia de este autor es que la estructura es un síntoma de otros problemas. Demasiadas organizaciones gastan mucho tiempo intentando diseñar la estructura perfecta. Si la organización esta creciendo y progresando, una estructura perfecta estará pronto fuera de la actualidad.

(4) Analogía tomada del artículo de Christopher Barlett y Sumantra Ghoshal amado "Matrix Management -Not A Structure, A Frame Of Mind" artículo aparecido en el Harvard Business Review, vol. 68 num. 4 julio-agosto 1990.

Monitoreo De La Acción

La visión identifica la dirección en la que la organización se dirige y los planes de acción establecen el curso específico. Un sistema de monitoreo es necesario para mantener observado y estar seguro que la organización esta aun en su curso. Un sistema de monitoreo mantiene un ojo en los resultados de las actividades planeadas. Revisa el progreso y provee de retroalimentación. El sistema de monitoreo es usado frecuentemente para identificar los problemas, bloqueos o asuntos que están inhibiendo la acción y permite un conocimiento regular de:

- ▼ Acciones tomadas y sus resultados
- ▼ Cumpliendo con los tiempos y limites
- ▼ Gasto de los fondos relacionados con la distribución del presupuesto
- ▼ Cambios en el ambiente o capacidades de la organización

El sistema de monitoreo puede establecerse de varias formas. Los sistemas de monitoreo exitosos tiene las siguientes características:

- 1) El sistema de monitoreo es simple, fácil de comprender y de implementar.
- 2) El sistema de monitoreo requiere de una carga de trabajo minima para cualquier individuo.
- 3) Los líderes de la organización están involucrados en el sistema de monitoreo.
- 4) El sistema de monitoreo provee de oportunidades a los individuos para evaluar su propio progreso. Esto distribuye la carga de trabajo mas equitativamente y permite a la gente de una oportunidad de considerar y conocer sus propios progresos.
- 5) El sistema de monitoreo actúa en periodos regulares de tiempo.

Sin importar como se estableció el sistema de monitoreo, las noticias acerca de los resultados deben de ser comunicados por toda la organización. Esta retroalimentación provee de una oportunidad de revisar la visión, valores y misión, así como también de una educación acerca del plan y de información acerca del progreso. La motivación y el compromiso es alabado como resultado del orgullo del progreso.

Asegurar El Compromiso Personal Y Organizacional A La Implementación Del Plan

Con los planes en su lugar y la implementación actuando, no hay nada que los pare a una exitosa implementación del plan estratégico de la organización la cantidad de tiempo y esfuerzo invertido hasta la fecha hacen que los toques finales sean simples y valiosos. La mayor razón de que los planes no hayan sido actuados es la falta de compromiso de los individuos y de la organización al proceso de planeación.

El primer gran capítulo en este recurso enfatiza la importancia de preparara a la organización al cambio. Justo como los grandes principios apoyan el compromiso al proceso de planeación también son esenciales durante el desarrollo del plan. Así es que también son importantes para los movimientos de la organización a través de la fase de transición hacia su futuro deseado. Frecuentemente es fácil de olvidarse acerca del proceso cuando la organización esta muy ocupada en la implementación del plan. Implementando con eficacia estos seis principios ayudaran a sostener el compromiso al plan.

1) Principio de participación

▼ La participación durante el proceso de planeación aumenta el compromiso hacia el producto final. P.e. El plan estratégico.

2) Principio de compromiso de los líderes

▼ Los líderes de la organización deben demostrar su constante compromiso al plan de una manera visible y consistente. Los líderes deben de mostrar a otros que aquellos que participan en el proceso de planeación están contribuyendo con algo de valor e importancia a la organización. El compromiso de los líderes puede ser demostrado a través de la toma de decisiones, lo que posiciona al plan estratégico como la fuerza que está guiando atrás de todas las decisiones de operación.

3) Principio del campeón

▼ Si una actividad en un plan es el de actuarla la actividad debe de tener "campeón" i.e. alguien que está comprometido de ver la actividad implementada. El corolario es que no importa que tan buena es una idea: si a nadie le importa si una actividad es hecha o no, no se hará

4) Principio de valores compartidos

▼ El plan debe de ser consistente con los valores de la organización y con los individuos de la organización. El compromiso se basa en la consistencia de los valores que tiene la gente y la organización. Si algunos individuos tienen valores individuales diferentes, el trabajo conjunto se dificultará para la organización y para los individuos.

5) Principio de desafío

▼ El plan debe proveer de desafíos o retos, acciones delegadas con suficiente autoridad para permitir el trabajo independiente y su realización. Una asignación clara de responsabilidad y contabilidad construye compromisos entre aquellos que implementan el plan.



6) Principio de reconocimiento

▼ Las personas necesitan de refuerzos continuos para así continuar implementando los planes de la organización. El simple reconocimiento del trabajo realizado motiva y construye un compromiso mas fuerte a la implementación del plan.

La implementación es un proceso continuo de estar poniendo los planes en acción. También provee de oportunidades positivas para la gente a trabajar unida para el bien de la organización, así como para su crecimiento personal.

EVALUACION

La evaluación es una función continua que puede asegurar que la planeación estratégica sea una parte de las operaciones continuas de la organización. La evaluación es hecha por una razón: de mejorar un sistema, proceso o plan y de hacerlo mejor para el futuro.

La evaluación nos puede dar muchos beneficios. Una evaluación puede ajustar el plan y el proceso de planeación para así mejorar ambos. Una evaluación compila resultados y por lo tanto permite el reconocimiento de los logros. La evaluación también puede identificar problemas en las áreas, o áreas que necesitan de mejorar o corregir sus acciones.

La evaluación generalmente se divide en dos tipos diferentes: formativa y sumativa. La diferencia básica entre ambas es el marco de tiempo por el que ocurre dicha evaluación. La evaluación formativa toma lugar durante el desarrollo e implementación del plan. Su propósito es de hacer mejoras y modificaciones a través de todo el proceso, por lo que el producto final es mejor. La evolución sumativa se lleva a cabo cuando el plan o programa se ha completado.

Como la planeación es un proceso continuo, la evolución sumativa generalmente se refiere a una revisión anual del plan, el proceso de planeación y el progreso de la organización durante el pasado año.

Esta sección de la planeación estratégica aplicada se enfoca en la forma anual, la revisión sumativa del plan y del proceso de planeación. Esta evaluación sumativa es usada para re-enfocar a la organización y sus energías en el plan estratégico. También crea una oportunidad de traer gente nueva al proceso de planeación y al plan. La revisión anual provee de una oportunidad de conocer el pasado, presente y futuro.

Evaluación Del Pasado

La evaluación del pasado compara "que hemos hecho" con "que dijimos que íbamos a hacer", i.e., una comparación entre los resultados actuales y lo que el plan prospectaba. La revisión se aparece como un impacto del plan de la organización en términos del progreso logrado, logros actuales, áreas de mejorar o de corregir, redistribución potencial de los recursos, necesitara de cambios de gente y/o responsabilidades y de reconocimientos. La revisión determina que cosas se han hecho, y porque otras cosas no.

Una revisión del pasado compila el impacto de diferentes individuos o grupos y de la organización misma. El plan ha introducido stress en algunas áreas de la organización y habrá aliviado de stress en algunas otras. Algunos individuos y grupos habrán funcionado bien, otros pobremente. Antes de proseguir al siguiente año del plan, aprende de las lecciones del pasado. Entrevistas uno a uno con los individuos afectados por la implementación ayudaran a la organización en hacer los cambios para comprender el impacto del cambio. Una organización que comprenda el impacto causado esta en mejor posición de prepararse para el futuro.

Algunas preguntas simples que pudieran ser hechas durante la evaluación del pasado incluyen:

- ▼ ¿ Hicimos lo que dijimos que íbamos a hacer ? ¿ Porque/Porqué no ?
- ▼ ¿ Estamos logrando los resultados que deseamos ?
¿ Porque/ Porque no ?
- ▼ ¿Cuál fue el impacto en diferentes individuos ? ¿ Grupos ?
- ▼ ¿ Hay algunas variantes en la distribución de los recursos originales
¿ Porque ?
- ▼ ¿ Si lo volviéramos a hacer, que cambiaríamos ?

Evaluación Del Presente

El presente en el que el plan estuvo basado es ahora un año mas viejo. En orden para la organización de continuar con un plan actual y útil, la organización debe de volver a conocer el plan en la luz de la actualidad. Por lo que, la evaluación del presente incluye una revisión del inventario y una identificación de factores adicionales que emanan del interior o exterior de la organización.

Una revisión de las observaciones hechas del ambiente y de las tendencias futuras es ahora conocidas con un año mas de conocimiento. Esto es extremadamente útil. Un vistazo breve al ambiente hecho al principio del año dos identificara nuevas circunstancias que deberán tomarse en cuenta para ajustar el marco de referencia estratégico y el plan de acción. Una revisión simultánea y breve de la visión y misión verifica su continua utilidad para el presente y futuro. Estas revisiones no deben consumir una gran cantidad de tiempo tomando una base anual pero cada una deberá hacerse de una manera rigurosa cada cuatro a cinco años.

Evaluación Del Futuro

Es obviamente imposible evaluar el futuro. Es posible, sin embargo, planear para un futuro mejor, basados en los resultados de las evaluaciones del pasado y presente. Estos resultados son incorporados dentro de una revisión del plan; mejoras que afectan los tiempos, distribución de los recursos y acciones correctivas en las metas, actividades y tareas, pueden ser incluidas como necesarias. Un cambio en el marco del plan estratégico mismo (que consiste de valores, comportamientos, filosofía, visión, misión y áreas de énfasis) deberán ser aplicadas a través del plan, incluyendo la etapa de la planeación de la acción. Los planes de trabajo y la implementación de las actividades deberán ajustarse coordinadamente.

Como con todos los demás componentes del desarrollo del plan, el pasado, presente y futuro (las evaluaciones) son mejor hechas con la gente que esta implementando el plan. La evaluación es una experiencia de aprendizaje y los resultados usados para el desarrollo del mejoramiento del plan estratégico, el plan mismo, y la implementación del plan. La evaluación deberá ser conducida siempre en un esfuerzo de grupo, diseñada y con la intención de mejorar la organización.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION ▼ Herramientas

HERRAMIENTAS	PAG #	USO
Hoja de trabajo implementación de actividades	241	Una hoja de trabajo que combina una cantidad de áreas claves para una implementación efectiva, incluye el plan de acción, responsabilidades, problemas, plan de comunicación y evaluación.
Porque el plan falla	243	Una lista de siete razones comunes para el fracaso del plan. Esta herramienta es útil como encabezado o folletín de educación a los participantes del plan.
Tabla de responsabilidades	244	Una herramienta para identificar los jugadores claves y sus responsabilidades para la implementación de cada actividad.
Análisis de campos de fuerza	245	Una herramienta para conocer el apoyo y las fuerzas de restricción para una implementación eficaz del plan.
Calendario de planeación de acciones	246	Un método para calendarizar las actividades de todo el plan. Esto permite a la organización el plan entero y sus marcos de tiempo.

Evaluación Del Futuro

Es obviamente imposible evaluar el futuro. Es posible, sin embargo, planear para un futuro mejor, basados en los resultados de las evaluaciones del pasado y presente. Estos resultados son incorporados dentro de una revisión del plan; mejoras que afectan los tiempos, distribución de los recursos y acciones correctivas en las metas, actividades y tareas, pueden ser incluidas como necesarias. Un cambio en el marco del plan estratégico mismo (que consiste de valores, comportamientos, filosofía, visión, misión y áreas de énfasis) deberán ser aplicadas a través del plan, incluyendo la etapa de la planeación de la acción. Los planes de trabajo y la implementación de las actividades deberán ajustarse coordinadamente.

Como con todos los demás componentes del desarrollo del plan, el pasado, presente y futuro (las evaluaciones) son mejor hechas con la gente que esta implementando el plan. La evaluación es una experiencia de aprendizaje y los resultados usados para el desarrollo del mejoramiento del plan estratégico, el plan mismo, y la implementación del plan. La evaluación deberá ser conducida siempre en un esfuerzo de grupo, diseñada y con la intención de mejorar la organización.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION ▼ Herramientas

HERRAMIENTAS	PAG #	USO
Hoja de trabajo implementación de actividades	241	Una hoja de trabajo que combina una cantidad de áreas claves para una implementación efectiva, incluye el plan de acción, responsabilidades, problemas, plan de comunicación y evaluación.
Porque el plan falla	243	Una lista de siete razones comunes para el fracaso del plan. Esta herramienta es útil como encabezado o folletín de educación a los participantes del plan.
Tabla de responsabilidades	244	Una herramienta para identificar los jugadores claves y sus responsabilidades para la implementación de cada actividad.
Análisis de campos de fuerza	245	Una herramienta para conocer el apoyo y las fuerzas de restricción para una implementación eficaz del plan.
Calendario de planeación de acciones	246	Un método para calendarizar las actividades de todo el plan. Esto permite a la organización el plan entero y sus marcos de tiempo.

Descripción de herramientas (continuación)

HERRAMIENTAS	PAG#	USO
Checklist de implementación	247	Una tabla para apoyar a la organización para mantener rastro de la implementación identificando las responsabilidades claves, apoyos necesarios y tiempos.
Comunicación del plan	248	Una herramienta para apoyar a identificar quien debe de estar informado acerca del plan y determinar como ellos lo encontrarán.
Monitoreo de los resultados	249	Una herramienta para monitorear el progreso del plan.
Artículo para decisión	250	Una hoja para apoyar en la integración de las actividades del plan dentro de las juntas de toma de decisiones de la organización. Estas hojas pueden completarse con una agenda que surge del plan, esto asegurando una propia retroalimentación en el artículo y su unión al plan.
Artículo de discusión	251	Igual que el artículo para decisión.
Plan de revisión cuatrimestral	252	Una herramienta que provee de una muestra de preguntas tipo que deben de hacerse como parte del proceso continuo de monitoreo.
Herramienta de evaluación	254	Una lista de preguntas para la evaluación anual del plan.
Un cuestionario de evaluación	257	Un checklist de nueve puntos que nos da un conocimiento general de la efectividad de la planeación estratégica y de su implementación.

Descripción de herramientas (continuación)

HERRAMIENTAS	PAG. #	USO
Que tan efectivo es nuestro plan estratégico	258	Una alternativa mas profunda que la anterior.
Hacer una lista	260	Hacer una lista de cosas por hacer para mejorar la efectividad del plan y del proceso de planeación. Esta lista es una unión crítica entre la evaluación y la acción para mejorar el plan.

Nota:

Estas herramientas ofrecen una variedad de diferentes formatos y contenidos para apoyar a una organización a desarrollar sus metas, objetivos y planes de acción. No es la intención de que todas las herramientas sean usadas. Seleccione aquellas mas apropiadas para mejorar la organización y sus necesidades.

Hoja De Trabajo De Implementación De Actividades

Implementador: _____

PARTE I: PLANES

Actividad: _____

Tareas	Para Cuando	Por Quien
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

PARTE II: PERSONAS

Actividad: _____

COMO

A que personas necesitamos para la realización

Hoja De Trabajo De Implementación De Actividades (continuación)

PARTE III: PROBLEMAS

Problemas Actuales	Caídas Potenciales	Estrategias
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

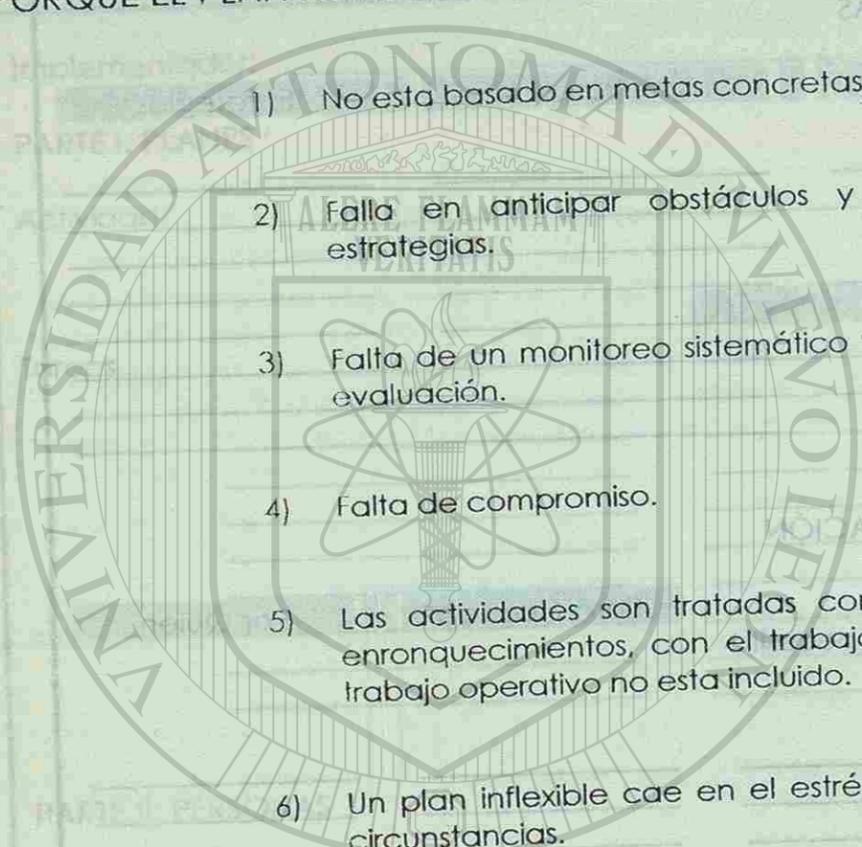
PARTE IV: COMUNICACIÓN

¿Qué información necesita ser comunicada ?	Para Cuando	Por Quien
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

PARTE V EVALUACIÓN

¿Describe como sabremos si somos exitosos en la implementación de las actividades efectivamente?

PORQUE EL PLAN FRACASA



- 1) No esta basado en metas concretas y trabajables.
- 2) Falta en anticipar obstáculos y desarrollo de estrategias.
- 3) Falta de un monitoreo sistemático y un sistema de evaluación.
- 4) Falta de compromiso.
- 5) Las actividades son tratadas como adiciones o enronquecimientos, con el trabajo cotidiano o el trabajo operativo no esta incluido.
- 6) Un plan inflexible cae en el estrés del cambio de circunstancias.
- 7) Resistencia al cambio.

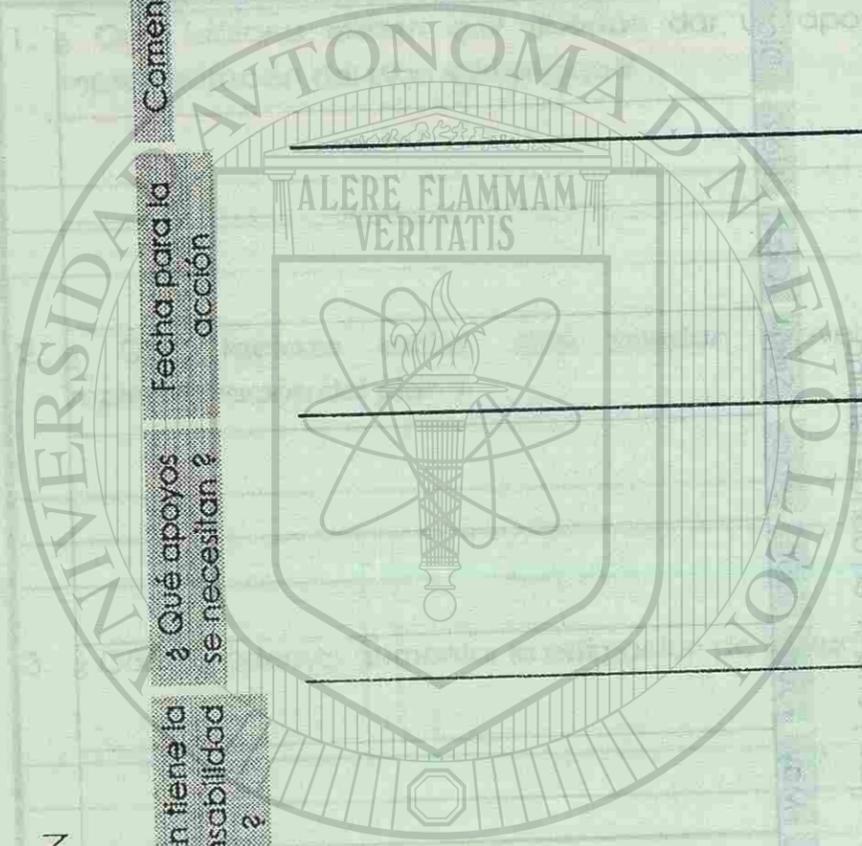
TABLA DE RESPONSABILIDADES

Area de responsabilidad: _____

- Código I = Iniciación del plan.
- A = Aprobar la acción, o aprobación a la siguiente etapa.
- S = Apoyo o soporte a la acción proviendo de recursos e información.
- R = Responsable de que las acciones sean hechas; puede asignar la tarea a alguien mas pero aún sigue de responsable por su finalización.
- B = Estar informado es una responsabilidad pasiva pero los jugadores deben de estar informados de las acciones.

Actividades o acciones	Jugadores					

CHECKLIST PARA LA IMPLEMENTACION

Actividad	Pasos esenciales	¿ Quién tiene la responsabilidad ?	¿ Qué apoyos se necesitan ?	Fecha para la acción	Comentarios
					

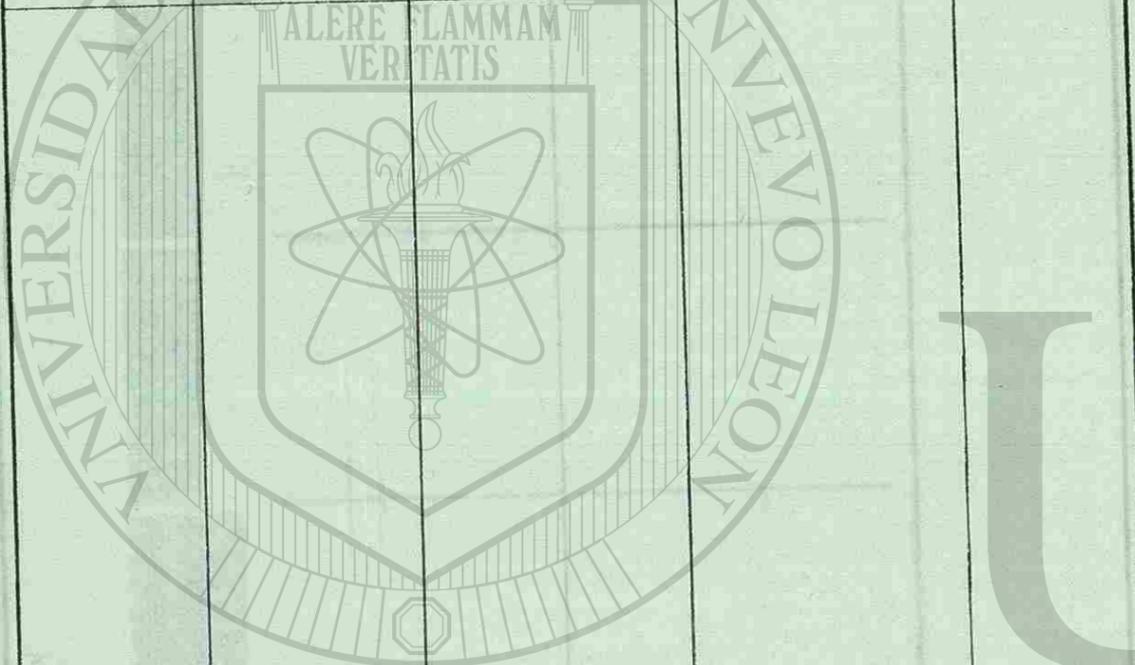
COMUNICACIÓN DEL PLAN

La comunicación del plan es necesaria para asegurarse que todos lo conocen y comprenden. Un proceso simple para saber quien necesita saber y como lo encontrarán está descrito en esta herramienta.

Nombre Quién – Individual / Grupo	Acercamiento Cómo lo encontrarán
Area de enfasis	
Articulo o tema	
Recomendación importante	
Impacto en los recursos	
Al. Financiera	
Al. Humana	
Impacto en la organización	

MONITOREO DE LOS RESULTADOS

La siguiente herramienta puede ser usada para monitorear el progreso del plan.

Actividad	Ultima salida deseada	Marco de tiempo para la implementación	Responsabilidad	Claves antiguas
				

ARTICULO DE DECISION

El articulo o tema de decisiones al igual que el de discusión, pueden ser usados para unir las actividades del plan con las reuniones de las tomas de decisión. Estas hojas pueden ser usadas como respaldo de los artículos o temas tratados en la agenda de la reunión.

Area de énfasis: _____

Articulo o tema: _____

Recomendación (moción):

Antecedentes y razonamiento para las recomendaciones:

Impacto en los recursos:

- A) Financieros
- B) Humanos

Impacto en la organización como un todo en el plan estratégico: (R)

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

5. Se han cumplido los tiempos establecidos en el plan? ¿por que y por que no?

6. Están las actividades/tareas en el presupuesto Si _____ No _____

7. Fueron reconocidos los individuos por cumplir con las actividades/tareas?

8. Qué pasos necesitan ser tomados para así mejorar la implementación del plan para el próximo periodo de revisión?

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

Herramienta De Evaluación

El proceso de evaluación, incluye mas que una lista de lo que fue realizado en el año pasado. Hay tres fases para la evaluación del plan: pasado, presente y futuro. Las preguntas hechas en cada fase se describen en esta herramienta.

Pasado

- ▼ compare los resultados actuales con los proyectados
- ▼ revise los resultados actuales contra los objetivos
- ▼ determine por que las actividades fueron (no fueron) realizadas.
- ▼ discuta el efecto en la organización, grupos e individuos
- ▼ revise las experiencias de años pasados.

Presente

- ▼ revise el inventario e identifique cualquier cambio o factores adicionales que debieran ser añadidos o desechados del plan
- ▼ revise las nuevas tendencias y los factores externos
- ▼ analiza el plan entero, incluyendo las revisiones cuatrimestrales, para determinar los éxitos, fracasos y porqués.
- ▼ identifica cualquier nuevo apoyo necesario para maximizar el éxito.

Futuro

- ▼ revisa el plan para el próximo año, y compáralo con los resultados de los análisis.
- ▼ asigna responsabilidades y lleva a cabo el trabajo planeado para el próximo año
- ▼ comunica los resultados del proceso de evaluación, a través de toda la organización.

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

Herramienta de Evaluación (continuación)

Pasado

1. Compara los resultados actuales de la implementación del plan con los proyectos en el desarrollo del plan.

PROYECIOS	RESULTADOS ACTUALES

2. Compara los resultados actuales con los objetivos del programa

OBJETIVOS	RESULTADOS ACTUALES

3. Porqué las actividades / tareas fueron o no realizadas?

4. Qué efecto ha tenido el plan de implementación en la organización y sus individuos con la organización?

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

Herramienta de Evaluación (continuación)

Presente

1. Enlista los cambios habidos en el inventario y el efecto que han tenido en las prioridades y actividades del plan

CAMBIOS	EFEECTO

2. Enlista cualquier nueva tendencia y factores externos que tienen un impacto en el plan y su implementación.

3. Analiza bien el plan. Revisa cada uno de los reportes cuatrimestrales escribe algunas conclusiones generales, incluyendo éxitos y fracasos, problemas y soluciones, pasos de mejorar, etc. Anota cualquier aprendizaje mayor

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

Un Cuestionario de Evaluación

Evalúa el plan estratégico de la organización contestando las siguientes preguntas en una escala de 1 a 5. Encierra con un círculo el número más apropiado.

Escala: 1 no de todo 2 3 4 5 con gran extensión

1. El plan ha mejorado las operaciones de la organización	1	2	3	4	5
2. El plan es consciente con los valores básicos, comportamientos, filosofía de nuestra organización	1	2	3	4	5
3. El plan está balanceado. Está capitalizado el presente y su preparación al futuro?	1	2	3	4	5
4. Los líderes de la organización están comprometido con el plan?	1	2	3	4	5
5. Es realista la visión estratégica y misión con el ambiente actual?	1	2	3	4	5
6. La mayoría de la gente de la organización tiene conocimiento del y compromiso del plan?	1	2	3	4	5
7. El plan es manejable y realista para nuestra organización en este momento?	1	2	3	4	5
8. Está el proceso de planeación unido a la distribución de los recursos?	1	2	3	4	5
9. Está el plan monitoreado y están los resultados incluidos en el proceso continuo que incluye a la planeación como uno de los sistemas básicos de la organización?	1	2	3	4	5
10. El plan permite respuestas para oportunidades no vistas?	1	2	3	4	5

PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA

Qué tan Efectivo es Nuestro Plan Estratégico

Evalúa la efectividad de la planeación estratégica de la organización clasificando los siguientes enunciados. Encierra en un círculo el número más apropiado de acuerdo a la siguiente escala 1= Fuertemente en Desacuerdo, 2 = en Desacuerdo, 3 = Ni en desacuerdo Ni de acuerdo, 4 = De Acuerdo, 5 = Completamente de Acuerdo

A Valor General

FD D NN A CA

1. Los líderes creen que la planeación estratégica ayuda a actuar con sus responsabilidades de una manera más efectiva. 1 2 3 4 5

2. Los beneficios de la planeación estratégica son percibidos de ser más grandes que los costos 1 2 3 4 5

B Nuestro Sistema de Planeación Estratégica

3. Desarrolla la visión y misión. A describir un futuro a nuestra preferencia 1 2 3 4 5

4. Ve mayores oportunidades al futuro 1 2 3 4 5

5. Aprecia con propiedad los puntos fuertes de la organización 1 2 3 4 5

6. Aprecia con propiedad los puntos débiles de la organización 1 2 3 4 5

7. Clarifica las prioridades 1 2 3 4 5

8. Desarrolla metas y objetivos útiles a largo plazo 1 2 3 4 5

9. Ve mayores obstáculos en el futuro 1 2 3 4 5

10. Previene de sorpresas no placenteras 1 2 3 4 5

11. Actúa como una fuerza unificadora y coordinaste en la organización 1 2 3 4 5

12. Facilita la comunicación y colaboración a través de la organización 1 2 3 4 5

Qué Tan Efectivo Es Nuestra Planeación Estratégica (Continuación)

	FD	D	NN	A	CA
13 Asegura que los líderes acepten la idea que la planeación estratégica es de una responsabilidad mayor	1	2	3	4	5
14. Selecciona el comité de planeación correcto	1	2	3	4	5
C Nuestros Procesos de Planeación					
15 Los líderes invierten una cantidad apropiada de tiempo en la planeación estratégica	1	2	3	4	5
16 La gente acepta actúa en el plan . No es solamente hablar de dientes para afuera	1	2	3	4	5
17 Los procedimientos de planeación están comprendidos en la organización	1	2	3	4	5
18 La requisición de trabajo para completar los planes es aceptable por nuestra gente	1	2	3	4	5
19 Las nuevas ideas son generadas por el proceso de planeación	1	2	3	4	5

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

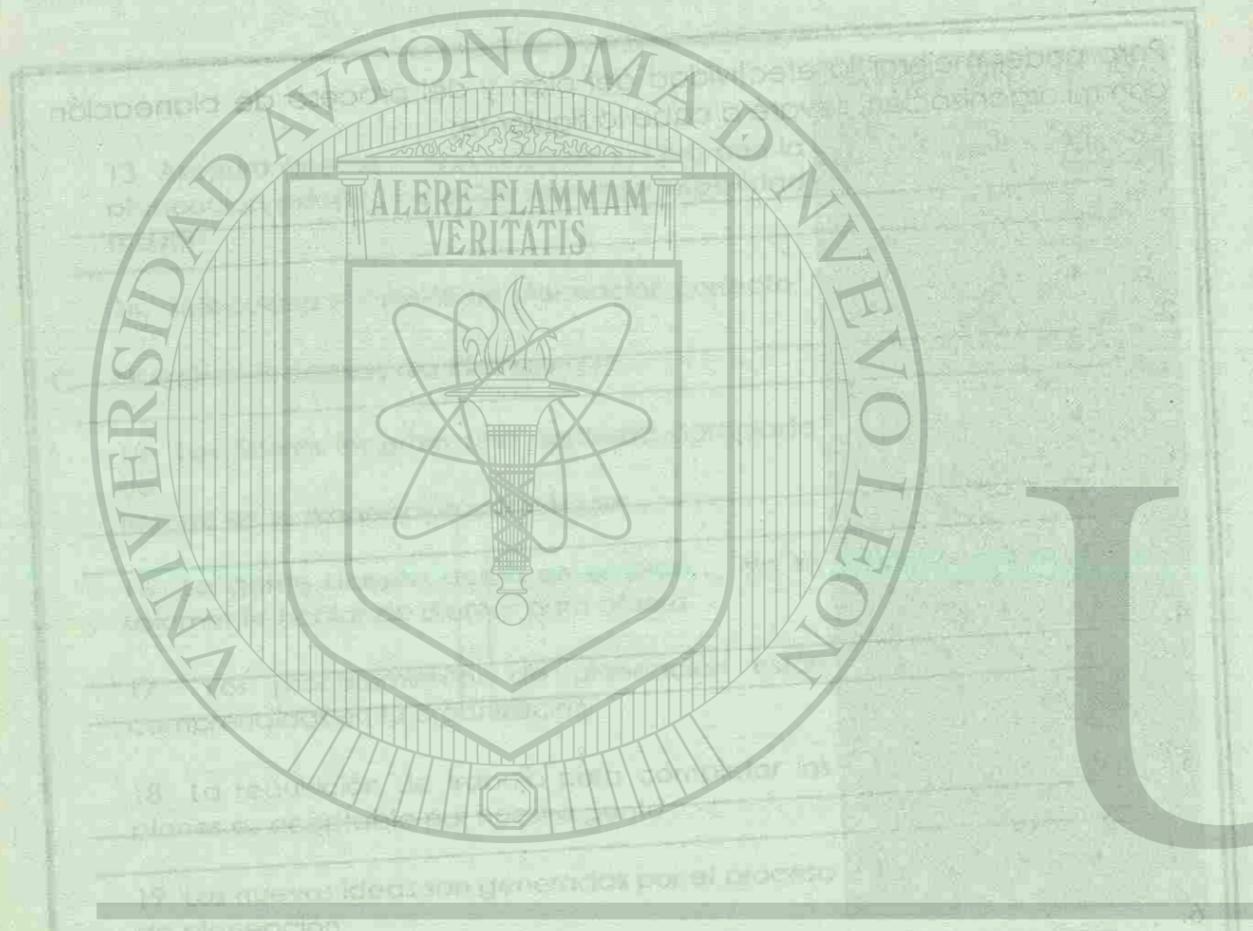
La Lista De Por Hacer

Para poder mejorar la efectividad del plan y del proceso de planeación con mi organización, llevaré a cabo lo siguiente:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Comentarios

Que tan Efectivo Es el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada
(Continuación)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONCLUSION

El siguiente cuadro resume los principales aspectos de la planeación estratégica aplicada. Este plan deberá de servir de guía para la dirección de la organización.

Esto nos ha llevado a la conclusión de Planeación Estratégica Aplicada. Una organización que está por completar el proceso de planeación del modelo de Planeación Estratégica Aplicada desarrollará un plan que se asemeja al siguiente producto.

Hoja de cubierta	Nombre de la organización y fecha del plan
Valores, Comportamientos, Filosofía	De una a tres páginas puntualizando las creencias básicas y normas de comportamiento y el credo de la organización
Declaración de la visión	Declaración de una página que incluye el futuro deseado de la organización
Panorama del Plan	Panorama del plan en una o dos páginas que inicia con la misión de la organización, seguida de las áreas de énfasis y acompañándolos los enunciados de las metas.
Planes de acción	Una lista de las actividades específicas, tareas, responsabilidades, tiempos, recursos para cada meta bajo cada área de énfasis, empezando con la primer meta de la primera.

implementación del plan

la ruta crítica de la organización seguirá la implementación, monitorea y evalúa el plan estratégico.

apéndices
inventario

- i) los resultados del ejercicio de tomar el
- ii) los planes de contingencia.

Este plan deberá de proveer de una sólida dirección, para guiar a la organización al futuro. El plan combinado con un liderazgo comprometido, sentido común, apoyo organizacional y flexibilidad para encontrar los cambios constantes del ambiente, deberán asegurar que la organización alcance su futuro deseado.

Habiendo completado el ejercicio de planeación, es tiempo de celebrar los éxitos, antes de movernos al segundo año del plan. Muy a menudo, no hay noticias de los logros debido a que hay actividades urgentes esperando a consumir todo el tiempo disponible. Toma un momento. Date una palmada y a tus colegas también. Reconoce aquellos que lo merecen con su contribución. Disfruta de sus logros y entonces, continúa al siguiente año del plan y nuevos retos. El segundo año del plan, deberá tener nuevas actividades y algunos cambios en las viejas actividades como resultado de la evaluación. Los planes de trabajo para el nuevo año deberán de ser desarrollados, manteniendo la experiencia del pasado en mente.

Nuevos retos pueden refrescar a la gente que este cansada de lo mismo siempre. Este es el momento de inyectar nueva energía y entusiasmo a la organización.

La meta es trabajar hacia que la planeación sea una función continua de la organización. El plan, sus actividades y prioridades, deberán llevar las decisiones de la organización. La distribución de los recursos humanos y presupuestales, deberán estar hechos basados en las prioridades del plan, las agendas de las reuniones, comités y tareas, deberán estar dirigidos por las prioridades del plan.

No se desmotiven si esto no ocurre de un día a otro; toma tiempo cambiar la mentalidad de la gente, para ayudarlos a comprender los beneficios de la ruta del plan, manténganse trabajando en ello y su organización podrá determinar su propio futuro

Planeación Estratégica -- Sumario

El siguiente sumario sobre planeación estratégica, es para usarse como una herramienta educacional para la organización, para llevar a cabo la planeación estratégica. Este panorama podrá ser usado como un folletín para su distribución sobre todo para aquellos que requieren de una comprensión del proceso de la planeación estratégica aplicada.



CAPILA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

GLOSARIO DE TERMINOS

Plan de acción

Una lista concreta de las actividades, tareas, responsabilidades, tiempos y recursos necesarios para cerrar el hueco entre el presente y el futuro.

Planeación Aplicada

Estratégica

Un recurso que provee de una simple, conciso modelo para apoyar a las organizaciones como un plan estratégico, un modelo genérico que puede ser cambiado o adaptado de acuerdo a las necesidades de la organización.

Areas de Enfasis

Categorías mayores o áreas de planear determinados por el análisis de fallas o huecos.

Carta de Responsabilidades

Una herramienta para determinar el involucramiento de los individuos o grupos en el proceso de planeación; también una herramienta útil de comunicación para permitir que otros conozcan como está progresando el plan.

Resolución de conflictos

Los pasos necesarios para resolver conflictos incluyendo la definición de problemas, búsqueda de soluciones, decisión de soluciones e implementación de las soluciones.

Planes de contingencia

Planes que prepara la organización para tomar acciones específicas cuando un evento no planeado o determinada condición aparece.

Masa Crítica

Individuos o grupos claves en una organización que sin su apoyo y participación, el proceso de planeación no tendría éxito

Ruta Crítica

Una herramienta para definir los pasos necesarios o actividades en orden secuencial, identificando los tiempos y las personas o grupos responsables de cada paso.

Cultura

Un patrón de valores, creencias y expectativas compartidos por los miembros de la organización que incluye un sistema de reglas informales que dictan e comportamiento de la gente en la mayoría del tiempo

Conocimiento del Ambiente

Una revisión del ambiente externo de la organización incluyendo un análisis de los puntos de apoyo o empresas filiales y sus necesidades y las tendencias del ambiente

Evaluación

Una función continua para conocer la efectividad del plan y del proceso de planeación. Los resultados son usados para mejorar el sistema, proceso o plan y de hacerlos mejor en el futuro.

Análisis de Campos de Fuerza

Una herramienta usada en una variedad de situaciones para analizar los factores de apoyo y restricción. Nos provee de un conocimiento realista de las oportunidades de éxito

- Análisis de huecos** Una comparación entre el futuro deseado por una organización y el estado presente para determinar las áreas en donde la planeación es requerida y para identificar necesidades que pueden agruparse en categorías mayores para la planeación
- Metas** Declaraciones amplias, claramente definidas de intenciones, describiendo las cosas que quieren ser realizadas para alcanzar el futuro deseado
- Implementación** La transición entre el estado presente y el futuro deseado, incluyendo el trabajo de planeación, distribución de recursos y acción
- Problemas o Asuntos** Materias que necesitan ser resueltas para que la organización pueda progresar hacia su visión
- Resolución de Problemas** Los pasos requeridos para resolver un problema, incluyendo la definición del problema, búsqueda de soluciones, decisión de la solución final e implementación de la solución
- misión** Los negocios de la organización, su propósito o razón de estar
- Declaración de la Misión** Una declaración breve y clara describiendo el negocio de la organización que incluye el que, para quien y el cómo.
- Normas de Comportamiento**Cuál es un comportamiento aceptable y cual no en la organización, permite que las personas conozcan que se espera

- Objetivos** de ellos.
Los enunciados específicos de cuya actuación hacia las metas puede ser medido; los resultados finales deseados para la organización expresados en términos de medición, colocando el qué y cuando
- Organización** La entidad que lleva a cabo la planeación p.ej.: agencias, departamentos, compañías, comunidades, etc..
- Conocimiento Organizacional** Una revisión del ambiente interno de la organización en la que se incluye la historia de la organización, políticas y procedimientos actuales, recursos humanos y financieros además de fuerzas y debilidades de la organización.
- Filosofía** Un "credo" o declaración de los principios y creencias fundamentales de la organización que incluye los valores, comportamientos y prioridades filosóficas; una declaración dirigida de los valores de las aspiraciones de la organización, diseñada para inspirar
- Construcción del Escenario** Una técnica para ayudar a las organizaciones para ver más allá de su estado mental presente y de examinar un número de alternativas plausibles para el futuro.
- Puntos de Apoyo** Aquellos partidos que tienen algún interés o se ven afectados por la organización (empleados, clientes, consumidores, patrocinadores etc)

- Marco Estratégico** Una imagen general de la organización en donde están comprimidos los valores, comportamientos, filosofía, visión, misión y áreas de énfasis
- Planeación Estratégica** Un proceso que determina lo que una organización intenta ser en el futuro y como llegar a ese futuro
- Fuerzas** Características que contribuyen en la habilidad de la organización para lograr sus metas y misión
- Análisis FDOO** Una comparación entre las fuerzas y debilidades de la organización con las oportunidades y obstáculos del ambiente parte del proceso de tomar un inventario.
- Inventario** Un proceso que reúne la información de una variedad de fuentes para así crear una imagen más precisa del estado actual donde estamos hasta este momento
- Valores** Principios, estándares de calidad que son las creencias más cercanas y convicciones de la organización, guía las actividades. Ellos describen por lo que esta sostenida la organización
- Visión** Una descripción del futuro deseado de la organización
- Debilidades** Características que limitan la habilidad de una organización para alcanzar sus metas y misión

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R. Creating The Corporate Future. New York; John Wiley 1981
- Ansoff, H.I. Implanteing Strategic Management. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc. 1984
- Bartlett, Christopher And Sumantra Ghosal. "Matriz Management; Snot A Structure, A Frme Of Mind" Harvard Business Review Number 4 July August 1990
- Barry, B.W. Strategic Planning Workbook For Nonprofit Organizations St. Paul, Mn Amherst H. Wilder Foundation, 1986
- Beckhart, Richard And Reuben Harris. Organizational Transitions. Don Mills, Addison-Wesley, 1987
- Belasco, James A. Teaching The Elephant To Dance. New York; Crown Publishers, Inc. 1990
- Benveniste, Guy. Mastering The Politics Of Planning. San Francisco, Sa. Jesse-Bass, Inc. 1989
- Brandt, S.E. Strategic Planning In Emerging Companies. Reading, Ma Addison-Wesley 1981
- Bryson, John M. Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations San Francisco Ca; Jossey - Bass Inc 1989

Carey, O.L. And D.F. Olson. Opportunity Management, Strategic Planning For Samller Businesses. Reston, Vi; Reston Publishing Company 1985

Clemmer, Jim And Art McNeil. The V.I.P. Strategy; Leadership Skills For Exceptional Performance, Toronto; Key Porter Books 1988

Deal, T.E. Amd A.A. Kennedy, Corporate Cultures; The Rites Ans And Or Corporate Life. Readin, Ma; Addison-Wesley 1982

De Bono, Edward, Conflicts; A Better Way To Resolve Them. London; Harrap Limited. 1985

Drucker, Peter F. Management; Tasks, Responsibilities, Practices. New York; Harper & Row, 1974

Egan, Gerald. Change-Agent Skills A And B San Diego, Ca University Associates, 1988

Francis, Dick And Mick Woodcock. Unblocking Organizational Values San Diego; University Associates 1990

Galbraith, J.R. And D.A. Nathanson. Strategy Implementación; The Role of Structure And Process. St. Paul, Mn; West Publishing, 1978

Grant J.H. And W.R. King. The Logic Of Strategic Planning. Boston, Ma Little, Brown, 1982

Hickman, C.R. And M.A. Silva. Creating Excellencie New York; A Plume Bood 1986

Levitt, T. "Marketing Myopia". Harvard Business Review. July-August 1960, Pp. 45-46

Linneman, R.E. And H.E. Klein. "Using Scenarios In Strategic Decision Making". Business Horizons. January-February 1985, Pp 64-74

Lorange, P. Corporate Planning; And Executive's View point Englewood Cliffs NJ; Prentice-Hall, Inc. 1980

Martin A.P. Think Proactive, Ottawa; Professional Development Institute 1983

McNeil, Art. The "I" Of The Hurricane, Toronto. Stoddart Publishing Co. 1987

Melcher, B.H. And Dr. H. Kersner. Strategic Planning; Development And Implementation Blueridge Summit, Pa; Tab Professional And Reference Books, 1988

Morgan Gareth. Riding The Waves Of Change. San Francisco Ca; Jossey Bass, Inc., 1988

Pearce, J.A. li And R.B. Robinson, Jr. Strategic Management; Strategy Formulation And Implementation, Nd Ed. Homewood, Il; Richard, Irwin, 1985

Peters, T. And Waterman, R. In Search Of Excellence New York; Warner Books 1984

Pfeiffer, J.W., L.D. Goodstein And T.M. Nolan. Shaping Strategic Planning, San Diego, Ca., University Associates, Inc. 1989

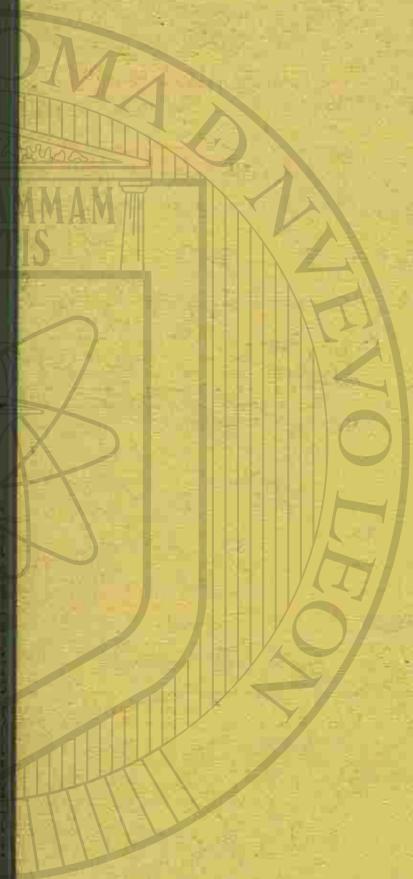
Pfeiffer, J.W., L.D. Oodstein And T.M. Nolan. Applied Strategic Planning A How To Do It Guide. San Diego, Ca; University Associates, Inc. 1986

Rowe, I., Mason And K. Dickel. Strategic Management in Business Policy Nd Ed. Reading, Ma; Addison-Wesley 1985

Sawyer, George C. Designing Strategy, New York; John Wiley & Sons 1986
Shanklin, W.L. And J.K. Ryans, Jr. Thinking Strategically New York Random House, Inc., 1985

Steiner, G.A. Strategic Planning; What Every Manager Must Know. New York The Free Press. 1979

Steiner, G.A. Strategic Managerial Planning, Oxford, Oh; Planning Executives Institufe. 1977



U A N L

SIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO

CCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA