

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 AUDITORÍA 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 ?