

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, éstas 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	✓			✓		
	Pdte pasado John Pudlowski			✓			✓
Subunidades en la organización	Pdte. de sucursales Susan Rablnovtch		✓		✓		
Figuras de poder fuera de la organización	Consultor de gobierno Dr. Van Kleek	✓			✓		
Otras personas claves o grupos	Joe Bartoli	✓			✓		

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 ?	✓	
<b>Pasos De Acción Requeridos</b>		
▼ 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 enlista 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 critica 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.