

- ▼ 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 principiara 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.