

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.

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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 Bartlett y Sumantra Ghoshal amado "Matrix Management -Not A Structure, A Frame Of Mind" artículo aparecido en el Harvard Bussines 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 del 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.