

PASO 9

IMPLEMENTACION DE ACCIONES ESPECIFICAS Y MONITOREO DEL PROGRESO.

CAMBIO: EL OBJETIVO DEFINITIVO DE BENCHMARKING.

En éste paso se cubren detalles importantes instrumentando y monitoreando exitosamente los planes de acción de BENCHMARKING, el progreso del monitoreo a través de la administración y los procesos financieros, así como el éxito de programas de aseguramiento. Se debe de suministrar inspección del monitoreo tanto de las funciones administrativas como de los lineamientos generales; esto garantiza que dos aspectos importantes de BENCHMARKING están inspeccionados: 1) el uso efectivo de los 10 pasos del proceso de BENCHMARKING, y 2) los resultados esperados de BENCHMARKING que garantizan su éxito.

Una vez que los descubrimientos de BENCHMARKING han sido desarrollados, comprometidos, y convertidos a planes de acción aceptada, los actos finales de suministración y monitoreo son críticas para el éxito. Las acciones específicas de llevarse a cabo dependen del entendimiento de las nuevas prácticas, los modos, los beneficios y las recompensas.

Hay muchos modos para lograr estas prácticas de administración por ejemplo, la asesoría, y el uso de datos de BENCHMARKING para la redirección de recursos estratégicos.

REDIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS.

Los incentivos para obtener eficiencia y eficacia están centrados principalmente en el tamaño del presupuesto. El BENCHMARKING forza a las operaciones a considerar como actuarían si sus servicios son vendidos en el mercado externo.

El BENCHMARKING es el mecanismo para atraer las competencias del mercado, incorpora la mejor práctica industrial en el proceso presupuestario y planes de acción.

ALTERNATIVAS PARA LA IMPLEMENTACION.

En estas alternativas hay dos métodos que son directos y tradicionales: la implementación a través de administradores de línea y el uso de equipos del proyecto o programa. Dos métodos no tradicionales o nuevos son el uso de un " proceso rector " y el uso de equipos de desempeño. Cada uno tiene sus puntos y sus deficiencias fuertes. Estos últimos dos serán el foco principal para una exitosa suministración.

*** DOS METODOS TRADICIONALES:**

- *Implementación de la administración de línea. Es cuando las mejores prácticas, planes de acción, y responsabilidades están bien entendidas. Allí frecuentemente se tiene nivel de detalle operacional bien entendido por la línea de administración, de tal forma que se aumenta la probabilidad de éxito y oportuna suministración. El nivel de compromiso es alto. Los inconvenientes incluyen la carencia de tiempo requerido para supervisar la operación.*

- *Implementación de la administración de proyecto o programa. El equipo del programa se establece en forma separada de la administración de la línea de operación para vigilar la implementación. El enfoque frecuentemente es exitoso donde hay consideraciones y dependencias de inter-proyecto e inter-funciones, ambas alternativas tienen méritos. Hay, sin embargo, otros dos enfoques que deberían ser considerados y son los no tradicionales.*

METODOS NO TRADICIONALES:

- *Proceso rector. Para lograr esta actividad, el proceso rector necesita un plan del proyecto o programa. Los elementos del plan serían el resultado directo del esfuerzo de BENCHMARKING. Estos elementos incluirían la selección del proceso crítico del negocio que va a ser comparado, el desarrollo de la mejor práctica industrial, la documentación de los pasos de los procesos actuales, las definiciones de producción y el cambio de giro que el proceso requiere para satisfacer los requisitos de clientes, la definición del punto final del proceso y las metas, y el desarrollo de las prácticas que van a ser instrumentadas y los planes a seguir.*

Aquellos procesos clave de negocios que merecen este nivel de atención de administración, pueden estar determinados por cada organización. Sin embargo, aquellos procesos que afectan a los clientes serían candidatos principales, tal como ordenes de entrada, entrega, pedidos; recolección, servicio, resolución de problemas, etc.

Equipos de desempeño. Otro modo efectivo son los equipos de desempeño, también conocidos como círculos de calidad, que pueden estar utilizados efectivamente para instrumentar mejores prácticas. El único beneficio de los equipos de desempeño es que están involucrados en el proceso de trabajo directamente. Pueden redefinir y adaptar el modo más efectivo de incorporar la mejor práctica en su proceso. El equipo de desempeño puede frecuentemente hacer de la instalación un éxito. Su entrada temprana ayudará en la investigación de BENCHMARKING.

MONITOREO Y REPORTE DEL PROGRESO.

Hay varias formas de hacer monitores para realzar el éxito de BENCHMARKING. La alta visibilidad de la medición indica el progreso en la eficiencia; se debe estar monitoreando y revisando a intervalos. La medición debe ser poca, en enlace directo a acciones y cambio generado por BENCHMARKING. Cada función y empresa tiene sus propias mediciones

INTEGRAR BENCHMARKING DENTRO DE LOS PROCESOS VITALES.

Muchas áreas de BENCHMARKING están incorporadas, al menos cuatro son críticas: el proceso de planeación, el proceso de administración, el proceso de calidad, y el proceso financiero.

*** PROCESO DE PLANEACION.**

Este proceso planea las metas y objetivos; aquí son definidos los factores de éxito y las mediciones que van a ser derivadas de la misión de la organización. Los descubrimientos de BENCHMARKING acerca de los requisitos de prácticas y clientes son entradas críticas para estas actividades. Los resultados de estos esfuerzos establecerán los recursos, los presupuestos, y los niveles de satisfacción de clientes.

El proceso de planeación puede incorporar al BENCHMARKING al menos en dos lugares formales: En una descripción del progreso hasta la fecha y en la justificación de cambios

propuestos.

Siguiendo el progreso en BENCHMARKING, cada sección subsiguiente del plan debería sostener su solicitud a modo de práctica de cambios y niveles de satisfacción del cliente justificado por referencia específica a descubrimientos de BENCHMARKING.

*** PROCESO DE ADMINISTRACION.**

El proceso de administración es el proceso básico utilizado por el equipo de administración para hacer decisiones; éste establece su propio conjunto de prácticas. Puede incluir calendarizaciones y lineamientos generales de procesos que deben cumplirse y la comunicación eventual de aquellas decisiones necesarias para la organización.

*** PROCESO DE CALIDAD.**

El objetivo básico de este proceso es el garantizar los requisitos de los clientes. El proceso puede estar descrito de muchos modos, pero una descripción aceptada debe incluir la determinación de la producción para el cliente, los requisitos para la producción, los requisitos para las especificaciones, el proceso de trabajo, las mediciones apropiadas, la capacidad del proceso, y la evaluación.

El uso de BENCHMARKING en el proceso de calidad no está limitado solo a la fase de requisitos. Si el objetivo del proceso es para encontrar requisitos de clientes entonces casi todos los pasos pueden tener algunos aspectos de BENCHMARKING.

*** PROCESO FINANCIERO.**

El BENCHMARKING debe indicar en cada revisión del plan operativo metas anuales y estar basado en un juicio considerado donde se especifique de que progreso realista esta hecho el BENCHMARK. Los administradores de operaciones y administración principal tienen que desarrollar una confianza mutua acerca de comprender el tamaño de la brecha.

La administración funcional será responsable de la consolidación de los descubrimientos del proyecto de investigación de BENCHMARKING. Las mediciones reales deberían estar desarrolladas con las siguientes consideraciones. Primero, basadas en requisitos de satisfacción de clientes. Segundo, las medidas deben incluir los elementos describiendo la especificación de procesos, el costo a ofrecerlo, y el plan para instrumentación. Estas tres facetas llevan a cabo los parámetros métricos.

ASEGURANDO EL EXITO DEL PROGRAMA / PROYECTO.

La revisión debe hacerse trimestralmente basada en la administración y procesos financieros. Debe entenderse que nuevas prácticas van a ser intentadas, modificadas, y con el tiempo incorporadas en el proceso.

EL PROCESO DE INSPECCION.

Para garantizar efectividad de BENCHMARKING, tiene que existir inspección por la administración. Hay dos clases de inspección. Los resultados de BENCHMARKING tienen que estar inspeccionados para garantizar que los descubrimientos sean utilizados.

De igual importancia es la inspección del desarrollo del proceso de BENCHMARKING: Se han seguido todos los pasos?. Se han investigado todas las alternativas?. Se ha institucionalizado el BENCHMARKING en la organización tal que personas buscan proactivamente fuera del BENCHMARKING proyectos que mejorarán la operación de su propia iniciativa?.

La inspección de los 10 pasos del proceso de BENCHMARKING puede ser ejecutada por la administración como una auditoría para garantizar el consentimiento, o puede ser un mismo administrador que verifique y dé el visto bueno donde describa que las mejores prácticas de BENCHMARKING han sido seguidas. Además una auditoría de proceso, puede también servir como una referencia rápida a las clases de pasos requeridos para ejercitar los 10 pasos del proceso de BENCHMARKING en una forma base a favor.