

PASO 6

COMUNICANDO LOS DESCUBRIMIENTOS DE BENCHMARK.

OBTENER LA ACEPTACION DE LOS ESCEPTICOS.

Este paso tiene que ver con los descubrimientos que se han hecho y comunicado a la organización ganando así su aceptación. Puede ser un paso crítico en el proceso de BENCHMARKING ya que no importa que tan bien conducido esté el BENCHMARKING, hay un gran escépticismo obvio en la introducción de nuevas prácticas. Esto significa que la metodología del estudio de BENCHMARKING, los resultados y las oportunidades específicas tienen que ser comunicadas tanto dentro de la función como en la jerarquía corporativa.

Existe la necesidad del equipo de BENCHMARKING para comunicar su progreso tanto a la administración como al personal de campo afectado.

Una vez que la administración principal de funciones apruebe las estrategias y sean incorporadas en los puntos a largo plazo de función y planes de negocios, estos tienen que estar revisados y aceptados por la administración corporativa. Mientras tanto, las ideas también tienen que ser vendidas a los empleados y a la gente que utilizará las nuevas estrategias. El objetivo es para ganar aceptación por la administración directamente afectada.

COMO COMUNICAR LOS RESULTADOS.

Hay tres pasos esenciales para comunicar los descubrimientos. Las audiencia, la determinación del método de comunicación y la mejor organización de los resultados.

** AUDIENCIA.*

Todos los niveles de la organización interna pueden estar afectados por los cambios de práctica. Los empleados deben estar informados de las nuevas prácticas y se les debe de solicitar su apoyo y su asistencia, ya que son los más cercanos a la operación, los proveedores de la organización son afectados ya que deberán lograr lo que sea demandado por las prácticas, también los clientes que reciben la salida del proceso serán los afectados muy positivamente.

** METODOS DE COMUNICACION.*

Hay varios métodos de comunicación que han encontrado son efectivos en los descubrimientos de BENCHMARKING. Los métodos incluyen el informe escrito, un boletín de prensa, y una red de BENCHMARKING.

El nivel de escépticismo o de completa incredulidad, especialmente por aquellos que no han tenido contacto continuo con el entorno externo, se incrementa más. Para vencer la resistencia y ganar el entendimiento y aceptación se requiere un enfoque de comunicación multifacético.

Las bases escritas a informe el resumen en algunos descubrimientos, son medios efectivos para ganar la comprensión. Los informes de los viajes son el modo principal de comunicar descubrimientos específicos; un boletín de prensa también tiende a valorar la comunicación cuando se intenta alcanzar una audiencia grande. Un ejemplo de escala natural con contenidos se muestra en la figura 6.1.

La red de conferencias de BENCHMARKING es productiva. Un cartel que realza la comprensión se muestra en la figura 6.2.

Finalmente las revistas tienen que ser promovidas en las organizaciones afectadas. Estas historias de éxitos internos no deben ser pasadas por alto para valorar las comunicaciones.

** ORGANIZACION DEL ANALISIS.*

El estudio de BENCHMARKING, debe incluir un resumen, así como cubrir una descripción del proceso de estudio, la presentación de descubrimientos, y una discusión de la base de datos e información de como fue originada.

El resumen debe incluir los resultados clave, las conclusiones y las recomendaciones; se dará enfoque a la brecha de las prácticas de BENCHMARK y a la proyección de su efecto en la operación a través de un resumen métrico tal como las estadísticas financieras y operativas más utilizadas.

En el proceso del estudio se debe incluir a los socios de BENCHMARK seleccionados, el método de recopilación de datos e información, y la técnica de análisis. El objetivo de esta sección es el revisar por qué un enfoque particular de BENCHMARKING fue seleccionado más bien que otros, y por qué son más efectivos para la situación particular.

Se debe incluir una descripción de la información reunida, el formato de datos e información y, si es necesario un glosario así como gráficas comparativas. Los descubrimientos se deben presentar en términos tan claros y concisos como sea posible.

La gente que se involucró en las operaciones de la compañía, especialmente operaciones con una naturaleza repetitiva, frecuentemente se aísla de las prácticas externas y no conoce como y en qué dirección cambiar; aquí es donde debe existir la iniciativa para el cambio. La mayoría de las personas encuentran las perspectivas estimulantes y en si mismo motivantes. Lo anterior acoplado con un sistema de recompensa y reconocimiento bien diseñado, el resultado puede ser exitoso.

La aceptación del personal operativo se puede realizar mediante los dos enfoques; es decir por la declaración descriptiva y cuantitativa de las prácticas de BENCHMARK. La primera describe qué y como las prácticas tienen que cambiar. La segunda describe el tamaño de la oportunidad para hacer el cambio. Si algún BENCHMARKING interno sostiene los descubrimientos de las prácticas, esto indicará que estamos próximos a ganar aceptación. ¿Cómo se obtiene finalmente la aceptación?. No existe respuesta precisa. Sin embargo, se puede hacer una evaluación para ganar algún conocimiento y comprensión acerca de los niveles de aceptación y dar énfasis a las áreas que necesitan atención. Esta evaluación se muestra en modo abreviado en el cuadro 6.1.