

## **PASO 7**

### **ESTABLECIMIENTO DE METAS FUNCIONALES.**

#### ***EL DESEMPEÑO PLANIFICADO CONTRA EL BENCHMARK.***

*En este paso se cubre la relación de BENCHMARKING entre las metas y los caminos efectivos para realizarlos, basada en los descubrimientos de BENCHMARK; esto puede ser planeado a fin de obtener la aceptación por la organización. Las metas son una declaración del desempeño planificado. En el contexto de BENCHMARKING, las metas están derivadas de los BENCHMARKS, ya que por su naturaleza los BENCHMARKS son declaraciones de las mejores prácticas en la industria. Las metas funcionales se describen con una visión consciente y concentrada de la búsqueda en el mundo externo.*

*Una vez que han establecido las metas, es necesario traducir los descubrimientos de BENCHMARK en declaraciones de cómo la organización cambiará. El enfoque más efectivo que se ha encontrado ha sido transformar los descubrimientos de BENCHMARK más importantes en declaraciones de principios operativos.*

#### ***LAS METAS FUNCIONALES Y EL BENCHMARKING.***

*Cada empresa tiene su propio enfoque al ambiente de metas. Nos enfocaremos a cubrir el proceso del ambiente de la meta y la exposición razonada en relación al BENCHMARKING.*

**\* PROCESO.**

*El BENCHMARKING por su naturaleza requiere del examen de metas y del proceso del ambiente de las metas. La lista de las metas actuales se reexaminaran como resultado de los esfuerzos de BENCHMARKING. Esto comienza con un examen de los objetivos existentes, y de las metas que están que están incorporadas en las declaraciones de las metas anuales; estas existen en el presupuesto anual y en los planes estratégicos a largo plazo de la empresa. Los descubrimientos de BENCHMARK requerirán sin embargo, cambios en metas las actuales; los BENCHMARKS confirman que esas metas sean correctamente administradas.*

*En el proceso de metas cambiantes para incorporar la información de BENCHMARK, el efecto que se tendrá en niveles superiores e inferiores en las organizaciones se deberá entender claramente. El costo para instrumentar el cambio es de gran importancia. Los administradores necesitarán proyectar el grado de competitividad y el nivel de superioridad de desempeño logrado.*

*El paso final en el proceso es determinar la nueva brecha de desempeño y obtener un compromiso para cambiar.*

**\* EXPOSICION RAZONADA.**

*Cada empresa tiene su propio enfoque de ambiente de metas. Para propósitos de BENCHMARKING, la misión jerárquica en cascada, los principios operativos, las metas de desempeño, las estrategias y las tácticas son un plan efectivo para el ambiente de metas como se muestra en la figura 7.1. El BENCHMARKING debe preceder y ser una parte integral de la definición de metas. El BENCHMARKING incorporará la realidad de los requisitos para la satisfacción del cliente y el aseguramiento de aquellos requisitos que están basados en la mejor práctica industrial. Las metas pueden ser establecidas efectivamente sólo si están basadas en los datos verdaderos del mundo externo y la mejor práctica de la industria.*

*Hay dos consideraciones importantes en el enlace de los BENCHMARKS a las metas de desarrollo. La conversión de BENCHMARK principios planeados, lo cual añade comprensión, aceptación y la comunicación de los descubrimientos específicos de la visita de BENCHMARK.*

## **LOS PRINCIPIOS OPERATIVOS.**

*El medir los descubrimientos invariablemente mostrará una brecha de desempeño que se necesita cerrar. Los métodos y las prácticas tienen que cambiar así como las declaraciones de BENCHMARKING. Con esta información se encuentra relativamente directo el proyectar como cada individuo, posición, u organización estará afectado si las prácticas de BENCHMARK estuvieran en competencia. Si las operaciones estuvieran cambiadas para obtener el BENCHMARK, entonces los descubrimientos de BENCHMARKING mostrarán efectos detallados en presupuestos, organizaciones, y posiciones.*

*Se plantean en términos funcionales qué serán perseguidos como principios de conjuntos guiados por la organización.*

*El beneficio de los principios es que no son específicos para cualquier organización, posición, o individuo. Así, los principios pueden ser discutidos abiertamente y entendidos en todos los niveles de la organización. Pueden ser la base de discusión, comprensión y aceptación por una amplia sección de personas. La declaración de principios es una declaración positiva y poderosa para cambio.*