

PASO 8

DESARROLLO DE PLANES DE ACCION.

QUE CAMBIOS SON NECESARIOS PARA LOGRAR LOS DESCUBRIMIENTOS DE BENCHMARK?

El paso 8 tiene que ver con el desarrollo de planes de acción para utilizar los descubrimientos de BENCHMARK. Las consideraciones básicas para desarrollar planes de acción son cubiertas para aplicarse a un BENCHMARKING, pero no en detalle. Se cubren dos modos adicionales para maximizar la implementabilidad de BENCHMARKING. En uno se examina rigurosamente el movimiento de transacciones a través del nuevo proceso; en el segundo se examinan las prácticas de BENCHMARK desde el punto de vista de su contribución a la eficiencia y efectividad y a las acciones relacionadas que se requieren.

Los objetivos de BENCHMARK están incorporados en los planes de unidad operativos, las metas, y los objetivos; es a través de este paso que el éxito se puede garantizar.

PLANEACION DE ACCION.

Durante la planeación de la acción consideraremos las dos facetas que son parte del proceso de la planeación de acción estándar seguida por la mayoría de los negocios. Primero se considerará la actividad o tarea a ser lograda. Esta involucra la definición de qué, cuándo, y cómo para la tarea. La segunda parte tiene que ver con la gente y el proceder de aspectos con cambio a instrumentar. Estas dos facetas de instrumentación deben ser consideradas en cualquier plan de acción; generalmente las empresas ya tienen algún enfoque de este tipo.

*** CONSIDERACIONES DE LA TAREA.**

Las consideraciones de la tarea en el plan de acción involucran plantear el estándar de preguntas de cuál, qué, cuándo, y cómo. Específicamente involucran los siguientes pasos:

- Especificación de Tareas. La tarea debe ser especificada completamente y clarificada por aquellos que son responsables de usar los descubrimientos de BENCHMARKING. Esta puede involucrar una descripción más completa de la práctica de BENCHMARKING que la descrita en los descubrimientos.
- Secuencia de la Tarea. Los pasos para lograr la tarea deben ser descritos en orden lógico y secuencial. La tarea debe estar descompuesta en sus componentes y situados en secuencia de mayor prioridad.
- Asignación de Necesidades de Recursos. Se debe determinar el recurso necesario para lograr la instrumentación de la práctica. Esto debe incluir los recursos para la transición así como para la utilización de las prácticas de BENCHMARK.
- Establecimiento del Programa. Se debe definir el programa para las tareas individuales, para lo cual se puede usar una gráfica de Gantt.
- Valoración de responsabilidades. Esta nos define la responsabilidad y la contabilidad para cada labor. La instrumentación de muchas prácticas de BENCHMARK involucra funciones cruzadas; la responsabilidad puede estar compartida, pero esta debe ser especificada.
- Resultados Esperados. Aquí se describe el rendimiento esperado a partir de la implementación, es una descripción de como la práctica se supone que trabaja.
- Monitoreo. Especifica la medición de los resultados que deben ser detallados. Son el resultado de la adaptación de la práctica de BENCHMARK en el proceso de trabajo y el consiguiente cambio en la producción esperada.

* CONSIDERACIONES DE LA CONDUCTA.

A medida que exista mayor cambio, se debe planificar y atender el comportamiento de igual manera que las consideraciones de la tarea. El propósito principal en este esfuerzo es el ganar el apoyo y compromiso de la organización para implementarlos.

LA RELACION DE BENCHMARKING CON LA PLANEACION DE NEGOCIO.

Cada empresa, en alguna reunión desarrolla dos niveles de planeación: El presupuesto anual y un horizonte a largo plazo; es decir, una planeación generalmente multi-año. El BENCHMARKING determina aquellas prácticas que tienen que estar cambiadas sobre un tiempo competitivo para lograr un desempeño superior; este proceso hace ambas, tanto a la declaración de prácticas como al punto de vista métrico, la base para planear el cambio a largo plazo.

Hay dos lugares donde BENCHMARKING debe ser cubierto en un plan a largo plazo. Primero, debe haber una sección dedicada exclusivamente al BENCHMARKING, donde se revisen los resultados pasados, las actividades actuales, y los planes futuros para BENCHMARKING. Segundo, cada sección del plan debe referenciar los BENCHMARKS apropiados, que son la base para cambios o solicitudes de recurso. Los pasos de BENCHMARKING y sus relaciones a la planeación de negocios están en el croquis del cuadro 8.1.

El cuadro 8.2, es una gráfica de posibles fuentes de brechas y acciones que se requieren.

Es muy importante para cualquier tipo de planeación saber utilizar el término capacitación, sobre todo en las prácticas de BENCHMARK. En el contexto del proceso de BENCHMARKING se utilizó una clara distinción entre practicar y capacitar. Una práctica es un método utilizado en el proceso de trabajo. Provee la oportunidad para cerrar la brecha.

Las capacitaciones son de gran ayuda en la instrumentación de las prácticas de BENCHMARK, pero no deben ser confundidas con las prácticas. Las prácticas de BENCHMARK son nuevos métodos específicos o prácticas que requieren un cambio a fin de reunir un objetivo planteado. Las capacitaciones son un conjunto amplio de actividades que realzan la implementabilidad. Un ejemplo se muestra en el cuadro 8.3.

El cuadro señala que hay una jerarquía en la progresión de la capacitación para la práctica de BENCHMARK y finalmente la meta global que se logra a través de un cambio de práctica.

PROCESO DE LA CAPACIDAD DEL PLAN DE ACCION.

Se debe evaluar la capacidad del plan de acción para garantizar los beneficios. Hay dos consideraciones, la primera es un análisis para la implementabilidad. Este es un examen de las prácticas dirigidas para descubrir todos los obstáculos potenciales. La segunda es un análisis de las actividades que se mueven a través del proceso.

*** ANALISIS PARA LA IMPLEMENTACION.**

Las prácticas de BENCHMARK tienen que ser utilizadas en la organización. Reconociendo que ese cambio, especialmente es significativo y puede atemorizar el proceso que se requiere para el cambio pero hay que saber manejar como ganar la aceptación.

Esta fase de planeación de la instrumentación por lo tanto debería no ser minimizada. Muchos cambios pueden tener solamente efectos menores y pueden estar basados en la instrumentación de juicio y experiencia; los descubrimientos de BENCHMARKING generalmente son de mayor magnitud y requieren de la implementación de una fase de análisis.

Los factores de éxito importantes para un plan de acción se muestran en el cuadro 8.4.

*** ANALISIS DE ACTIVIDADES.**

La concentración de las investigaciones de BENCHMARKING ha estado en las prácticas para un proceso de negocio. Cada proceso tiene sus prácticas o métodos. Hay tres tipos distintos de actividades para cualquier proceso o práctica:

- (1) aquellas que son rápidamente utilizables.*
- (2) aquellas que claramente no son utilizables y*
- (3) aquellas que son utilizables con cambios en las prácticas.*

LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA.

Otra consideración para ganar comprensión, no solamente de la práctica sino también de los cambios, son aquellas prácticas que contribuyen a la eficiencia y la eficacia.

La eficiencia es hacer el trabajo de la forma correcta; la eficacia es hacer el trabajo como se debe hacer.

Las prácticas de BENCHMARK que contribuyen a la eficacia, sin embargo, involucran generalmente otras partes.